

# **LE MAEP AU MALI**

## **UNE ÉVALUATION CRITIQUE**

**Prof. Bani Touré et Mme Aissé Diarra**

**Novembre 2010**



**OPEN SOCIETY  
FOUNDATIONS**



AfriMAP est une initiative des fondations africaines de l'Open Society pour l'Afrique. Les fondations de l'Open Society soutiennent et encouragent la participation du public à la création de démocraties

vibrantes et tolérantes dont les gouvernements restent redevables à leurs citoyens. Elles interviennent et soutiennent les communautés locales à la participation politique, l'état de droit et le respect des droits humains, la liberté d'expression et l'accès aux prestations de services publics – santé et éducation – dans plus de 70 pays.



OSIWA (Open Society Initiative for West Africa) soutient et encourage la participation du public à la gouvernance démocratique, à l'état de droit et au respect des

droits humains en accordant des subventions, en élaborant des programmes et en réunissant divers dirigeants et groupes de la société civile. OSIWA cherche à promouvoir une société ouverte et à consolider les principes et pratiques démocratiques à travers une plus grande participation civique et la création d'un cadre des droits institutionnalisé solide. OSIWA veut jouer un rôle actif en encourageant un dialogue ouvert et éclairé sur les questions d'importance nationale.

Madame Aissé Diarra a travaillé pendant plus d'une décennie comme chercheur et chargée de diagnostic, études, évaluation et analyse de Genre au bureau d'étude « Cabinet d'Assistance pour le Développement Participatif ». Elle a animé de nombreux séminaires et ateliers en Genre et Développement, Leadership, Gouvernance et Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARF). Elle est détentrice d'un Master's of Art en Sociologie Rurale de l'University of Kentucky, Lexington, USA.

Monsieur Bani Touré, Professeur d'Enseignement Supérieur à l'Université de Bamako au Mali, est détenteur d'un Doctorat 3ème Cycle en Monnaie, Finances et Banque, Lyon III (France). Il a réalisé de nombreuses études pour des institutions aussi variées que l'ACDI, le CRDI et la Banque mondiale. M. Touré est depuis 2004 le Coordonnateur du Programme de formation au DESS « Décentralisation et Ingénierie du Développement Local » à l'Université de Bamako.

Copyright © 2010 Open Society Initiative for West Africa  
ISBN 978-1-920489-01-4

Conçu et publié par COMPRESS.dsl  
[www.compressdsl.com](http://www.compressdsl.com)

Pour de plus amples informations, contacter:

AfriMAP, P.O. Box 678, Wits 2050, Johannesburg, South Africa  
[info@afriomap.org](mailto:info@afriomap.org) [www.afriomap.org](http://www.afriomap.org)

Open Society Initiative for West Africa (OSIWA), B.P. 008, Dakar-Fann, Sénégal  
[www.osiwa.org](http://www.osiwa.org).

Association du Sahel d'Aide à la Femme et à l'Enfance (ASSAFE), siège social Hamdallaye ACI 2000 BP : 6049, Bamako, Mali  
[assafe-mali@sotelma.net.ml](mailto:assafe-mali@sotelma.net.ml)

Partnership Africa Canada/Partenariat Afrique Canada, 600 - 331 Cooper, Ottawa, Ontario, K2P 0G5, Canada  
[info@pacweb.org](mailto:info@pacweb.org) [www.pacweb.org](http://www.pacweb.org)

# Table des matières

|  |    |
|--|----|
| PRÉFACE  | 1  |
| RÉSUMÉ   | 3  |
| LE NOUVEAU PARTENARIAT POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE (NEPAD) ET LE MÉCANISME AFRICAIN D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS (MAEP) | 6  |
| MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION AU MALI   | 9  |
| ADHÉSION DU MALI AU PROCESSUS ET SON LANCEMENT   | 9  |
| DÉSIGNATION DU POINT FOCAL NATIONAL  | 9  |
| MISSION DE SOUTIEN ET PROTOCOLE D'ACCORD   | 9  |
| MISE EN PLACE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES  | 11 |
| LA COMMISSION NATIONALE DE LA GOUVERNANCE DU MAEP (CNG-MAEP)   | 11 |
| LE COMITÉ DE PILOTAGE  | 12 |
| LE SECRÉTARIAT NATIONAL  | 12 |
| LES STRUCTURES RÉGIONALES  | 13 |
| AUTO-ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE  | 15 |
| ATELIER DE FORMATION SUR LE MAEP   | 15 |
| ADOPTION DU CHRONOGRAMME   | 15 |
| CAMPAGNE NATIONALE D'INFORMATION ET DE SENSIBILISATION   | 16 |
| CONFÉRENCES/DÉBATS À L'ASSEMBLÉE NATIONALE ET AU CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET CULTUREL                                      | 16 |
| CHOIX DES BUREAUX D'ÉTUDES ET DES CONSULTANTS INDÉPENDANTS   | 17 |
| CHOIX DES BUREAUX D'ÉTUDES   | 17 |
| CHOIX DES CONSULTANTS INDÉPENDANTS   | 18 |
| RÉALISATION ET VALIDATION DES ÉTUDES THÉMATIQUES   | 19 |
| ÉTUDES THÉMATIQUES DES BUREAUX D'ÉTUDE   | 19 |
| NOTES CONTRIBUTIVES DES CONSULTANTS INDÉPENDANTS   | 19 |
| VALIDATION DES ÉTUDES THÉMATIQUES ET DES NOTES CONTRIBUTIVES   | 20 |
| PRÉSENTATION DU RAPPORT NATIONAL D'AUTO-ÉVALUATION   | 21 |
| RÉSUMÉ DU RAPPORT NATIONAL D'AUTO-ÉVALUATION   | 21 |
| PLAN D'ACTION NATIONAL (PAN)   | 23 |
| PRÉPARATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS  | 24 |
| PRÉPARATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION AU NIVEAU NATIONAL  | 24 |
| PREMIÈRE MISSION DES EXPERTS   | 24 |
| DEUXIÈME VISITE DES EXPERTS AFRICAINS  | 25 |
| PRÉSENTATION DU RAPPORT DU MALI AU FORUM DU MAEP   | 27 |
| CONTENU DU RAPPORT   | 27 |
| AUDIENCE DU CHEF DE L'ÉTAT AUX MEMBRES DE LA COMMISSION NATIONALE DE GOUVERNANCE   | 27 |
| PUBLICATION ET LANCEMENT OFFICIEL DU RAPPORT D'ÉVALUATION ET DU PAN  | 27 |
| FINANCEMENT DU PROCESSUS DU MAEP AU MALI   | 29 |
| CONTRIBUTION DU BUDGET DE L'ÉTAT   | 29 |
| CONTRIBUTION DES PARTENAIRES FINANCIERS  | 29 |
| RESSOURCES HUMAINES  | 29 |

|   |    |
|---|----|
| RESSOURCES MATERIELLES  | 30 |
| PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE AU PROCESSUS                           | 31 |
| ACTIVITÉS DE ASSAFE   | 31 |
| ACTIVITÉS DU COLLECTIF DES FEMMES DU MALI (COFEM)                         | 32 |
| ACTIVITÉS DU CCA/ONG  | 32 |
| ÉVALUATION DE LA PARTICIPATION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE                       | 32 |
| STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA CNG-MAEP                                 | 33 |
| RÉALISATION DES ACTIVITÉS   | 33 |
| FORCES, DIFFICULTÉS ET INSUFFISANCES DU PROCESSUS                         | 35 |
| FORCES  | 35 |
| FAIBLESSES ET INSUFFISANCES   | 36 |
| CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS   | 38 |
| CONCLUSION  | 38 |
| RECOMMANDATIONS   | 38 |
| ANNEXES   | 40 |
| ANNEXE 1 : ATTRIBUTIONS DES ORGANES DE MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DU MAEP | 40 |
| ANNEXE 2 : COMPOSITION DES CRG-MAEP                                       | 40 |
| ANNEXE 3 : SOURCES DE L'ÉTUDE   | 41 |

# Liste des sigles

|          |   |
|----------|---|
| ACDI     | Agence Canadienne de Développement International                      |
| AfriMAP  | Africa Governance Monitoring and Advocacy Project                     |
| AMDH     | Association Malienne des Droits de l'Homme                            |
| APCAM    | Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali               |
| APDF     | Association pour le Progrès et la Défense des Droits de la Femme      |
| ASSAFE   | Association du Sahel d'Aide à la Femme et à l'Enfance                 |
| BAD      | Banque Africaine de Développement                                     |
| CAFO     | Coordination des ONG et Associations Féminines du Mali                |
| CCA/ONG  | Conseil de Concertation des Actions des ONG                           |
| CCEGMO   | Comité des Chefs d'État et de Gouvernement Charge de la Mise en Œuvre |
| CDS      | Centre de services  |
| CEA      | Commission Économique pour l'Afrique                                  |
| CEDREF   | Centre d'Études, de Documentation, de Recherche et de Formation       |
| CESC     | Conseil Économique, Social et Culturel                                |
| CCIM     | Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali                            |
| CICB     | Centre International de Conférence de Bamako                          |
| CNG-MAEP | Commission Nationale de Gouvernance du MAEP                           |
| CNSC     | Conseil National de la Société Civile                                 |
| COFEM    | Collectif des Femmes du Mali  |
| CRG-MAEP | Commission Régionale de la Gouvernance/MAEP                           |
| CR-ONG   | Coordination Régionale des ONG  |
| CSCR     | Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté   |
| CSLP     | Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté                         |
| CSTM     | Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali                      |
| DELTA-C  | Centre de Formation et d'Appui Conseil pour le Développement Local    |
| DNSI     | Direction Nationale de Statistique et Informatique                    |
| EID      | Espace d'Interpellation Démocratique                                  |
| FNAM     | Fédération Nationale des Artisans du Mali                             |
| GP/DCF   | Groupe Pivot Droits et Citoyenneté des Femmes                         |
| GUN      | Groupe d'Urgence pour le NEPAD  |
| GTZ      | Coopération Technique Allemande                                       |
| ITR      | Institutions Techniques de Recherche                                  |
| MAEP     | Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs                         |
| MdE      | Mémorandum d'Entente  |
| MEIA     | Ministère des Maliens de l'Extérieur et Intégration Africaine         |
| MEP      | Mission d'Évaluation du Mali  |
| NEPAD    | Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique                |

|           |   |
|-----------|---|
| OSC       | Organisation de la Société Civile   |
| OUA       | Organisation de l'Unité Africaine   |
| PAC       | Partenariat Afrique Canada  |
| PAN       | Plan d'Action National  |
| PDI       | Politique de Développement Institutionnel   |
| PNUD      | Programme des Nations Unies pour le Développement                                 |
| PRECAGED  | Programme Renforcement des Capacités et la Gestion Economique et du Développement |
| PV        | Procès verbaux  |
| RECOTRADE | Réseau des Communicateurs Traditionnels pour le Développement                     |
| RNAE      | Rapport National d'Auto-évaluation  |
| REN       | Renforcement de l'exécution nationale   |
| SC        | Société Civile  |
| SN        | Secrétariat National  |
| SECO/ONG  | Secrétariat de Concertation des ONG   |
| TDR       | Termes de Référence   |
| UA        | Union Africaine   |
| UNTM      | Union Nationale des Travailleurs du Mali  |
| URTEL     | Union des Radios et Télévisions Libres  |
| UEMOA     | Union Économique et Monétaire Ouest-africaine                                     |
| UNECA     | Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique                            |

# Préface

Depuis plus d'une décennie l'association du Sahel d'Aide à la Femme et à l'Enfance (ASSAFE) et Partenariat Afrique Canada (PAC) œuvrent au renforcement du leadership de la société civile en matière de dialogue politique au Mali. Leurs efforts ont tout naturellement conduit ces deux organisations à s'intéresser à l'outil que procure le Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP) pour renforcer le dialogue sur les défis de la gouvernance dans les pays qui y adhèrent. A cet égard, ASSAFE et PAC travaillent à la création des conditions nécessaires au renforcement des capacités des organisations de la société civile (OSC) en vue d'atteindre les objectifs du MAEP. De façon plus particulière, ASSAFE s'est engagée vers une meilleure implication de la société civile malienne dans les activités d'information et de sensibilisation sur le MAEP. Elle a ainsi initié des ateliers de formation, des campagnes de plaidoyer et des recherches depuis 2003, grâce à des financements de l'Agence Canadienne de Développement International et au soutien technique et financier de Partenariat Afrique Canada (PAC).

Le Projet pour l'observation et le plaidoyer sur la gouvernance en Afrique ou *Africa Governance Monitoring and Advocacy Project* (AfriMAP), fait partie du réseau des fondations africaines de l'*Open Society Foundations*. Il a été institué pour suivre de près la façon dont les États africains s'acquittent de leurs obligations nouvellement prises dans le cadre des engagements pour la bonne gouvernance souscrits dans le cadre de l'Union africaine (UA). AfriMAP compte une série d'études sur le déroulement du MAEP dans les pays qui y ont souscrit. Cette série compte déjà des rapports sur le processus du MAEP en Algérie, au Bénin, au Burkina Faso, au Ghana, au Kenya, à l'île Maurice, au Nigéria et au Rwanda. D'autres sont en cours de finalisation pour examiner le processus en Afrique du Sud, au Mozambique et en Ouganda.

En juillet 2008, ASSAFE a collaboré avec AfriMAP, PAC et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) à l'organisation à Bamako d'un atelier régional destiné à tirer les leçons de la participation de la société civile de

l'Afrique de l'Ouest dans les processus du MAEP. Cet atelier a donné corps à l'idée d'observation, en vue de leur documentation, des conditions dans lesquelles se déroulait le processus du MAEP qui venait de débiter au Mali. Ce rapport est le résultat de cet examen dont l'objectif – comme celui des autres déjà publiés par AfriMAP – est d'évaluer la conduite du processus d'auto-évaluation et de présenter un tableau descriptif et analytique des structures, acteurs et ressources du MAEP au Mali. L'évaluation du MAEP au Mali présentée dans ce rapport focalise sur (i) le fonctionnement de l'organe de pilotage du processus, la Commission nationale de gouvernance du MAEP (CNG-MAEP), et (ii) la participation dans le processus des acteurs nationaux, la société civile malienne en particulier.

Les recherches et la rédaction de ce rapport ont été réalisées par le professeur Bani Touré de l'Université de Bamako et Mme Aissé Diarra, consultante indépendante. Ils ont eu accès aux documents du processus officiel du MAEP au Mali. Ils ont consulté les rapports provisoires des bureaux d'étude ainsi que les notes contributives sur les questions transversales produites par les consultants indépendants et finalisés en juillet 2008. Ils ont également lu le rapport national d'auto-évaluation, les documents produits par la CNG ainsi que l'assemblage des plans d'action liés aux quatre domaines de la gouvernance du MAEP. Après la présentation du rapport d'évaluation du Mali à Syrte en Libye, les auteurs ont eu une séance de travail avec le président du Secrétariat national du MAEP. Les consultants ont également mené des entretiens avec les membres de la CNG et divers acteurs impliqués de près ou de loin dans le processus du MAEP au Mali.

Il faut retenir que le processus étant évolutif, les consultants ont axé leur recherche sur ce qui est fait à date dans l'exécution du programme d'évaluation et de présentation du rapport aux pairs. Dès lors, le lancement national du rapport d'évaluation des Pairs constitue l'une des activités du processus non couvertes par cette étude du fait qu'il n'avait pas encore eu lieu au moment de la rédaction du rapport.

## LE MAEP AU MALI : UNE ÉVALUATION CRITIQUE

AfriMAP, ASSAFE et PAC remercient vivement les membres de la CNG qui ont permis aux consultants d'accéder à des documents privilégiés relatifs au MAEP au Mali, d'interviewer ses membres et de prendre part à certaines de leurs activités. Cette démarche traduit bien la volonté de transparence affichée par les hauts responsables de la CNG dès sa création.



# Résumé

Le 28 mai 2003, le Mali devenait le 9ème pays africain à adhérer au MAEP. Le processus de mise en œuvre a effectivement démarré en juin 2007 avec la signature du Protocole d'accord entre le gouvernement du Mali et les structures continentales du MAEP, à la suite de la visite au Mali, du 23 au 25 juin 2007, de la mission de soutien du MAEP. Il devenait ainsi le 10ème pays africain à se soumettre à l'évaluation. Un décret du Président de la République a désigné le Ministère des Maliens de l'extérieur et de l'intégration africaine comme point focal du MAEP au Mali. La structure organisationnelle chargée de la mise en œuvre du processus du MAEP au Mali est un ensemble qui articule des entités ou instances de niveau national – la Commission nationale de la gouvernance du MAEP (CNG-MAEP) composée de cent cinq membres, un Comité de pilotage de trente membres, et un Secrétariat national de six personnes, tous mis en place en juin 2007 – avec d'autres de niveau régional – des Commissions régionales de la gouvernance du MAEP (CRG-MAEP) mises en place en mars 2008.

Le processus d'auto-évaluation au Mali s'est étalé sur une année, entre novembre 2007 et fin novembre 2008. Il a été inauguré et soutenu par un ensemble d'activités, parmi lesquelles:

- Un atelier de formation sur le MAEP en janvier 2008, dont l'objectif était d'informer et de sensibiliser les participants pour leur implication dans le processus d'auto-évaluation. Des experts internationaux venus de l'Algérie, du Bénin et du Niger ont partagé avec les maliens leurs expériences sur le processus du MAEP. Au cours de cet atelier, le Secrétariat national de la CNG a proposé un chronogramme général, lequel a été accepté par les participants à l'atelier.
- Une campagne nationale d'information et de sensibilisation qui s'est déroulée sur toute l'étendue du territoire et qui a consisté en des programmes dans les radios de Bamako, des spots dans les journaux et à la télévision nationale avec des présentations en français et dans les langues

nationales sur le MAEP en général et l'adhésion du Mali en particulier. Il y a eu aussi des conférences/débats et plaidoyer/lobbying à l'Assemblée nationale et au Conseil économique, social et culturel, à la Cour suprême, au Conseil supérieur de la communication, au Médiateur de la République, etc.

Lors de la mission de soutien de juin 2007, il a été décidé en séance plénière de l'atelier de lancement du MAEP que des bureaux d'étude maliens s'occuperont de l'administration des questionnaires suite à une consultation ouverte et que des consultants indépendants produiront des notes contributives à verser dans les Rapports des bureaux d'étude sur treize questions transversales ou communes aux quatre domaines d'évaluation de la gouvernance du MAEP. C'est la Représentation du PNUD au Mali qui a été chargée d'organiser la sélection des Institutions Techniques de Recherche (ITR) parmi les bureaux d'études nationaux, en raison de son rôle de coordination et de gestion des financements accordés par les Partenaires techniques et financiers pour le MAEP au Mali.

Les treize questions transversales qui ont été ainsi identifiées sont: le genre, la décentralisation, l'assainissement/pollution et le cadre de vie, la santé de la reproduction et la vaccination, l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement, l'école, la lutte contre la corruption, la modernisation de l'administration, la gouvernance et la justice, le contexte historique et les défis actuels du Mali, la paix et la sécurité, l'expérience malienne de l'Espace d'Interpellation Démocratique et les droits humains.

Les rapports provisoires des bureaux d'études et les questions transversales ont été discutés et validés au cours d'un atelier national tenu à Bamako du 2 au 4 juin 2008 et de trois ateliers interrégionaux tenus respectivement à Mopti, Gao et Bamako. Les observations et recommandations recueillies au cours de ces ateliers ont été prises en compte par les bureaux d'études. Du 26 au 28 août 2008 la CNG-MAEP a organisé

à Ségou un atelier national de validation des résultats des sondages d'opinion. Les ateliers de validation des études ont été médiatisés aussi bien à Bamako que dans les régions, à travers des communiqués par les radios privées et nationale, les journaux de la place et la télévision nationale.

Ces différentes activités ont permis au Secrétariat national de finaliser le Rapport National d'Auto-évaluation (RNAE) et d'élaborer le Plan d'Action National (PAN). Le Rapport d'auto-évaluation contient des informations sur : les atouts, les défis, les bonnes pratiques et bonnes initiatives relatives aux quatre thèmes identifiés par le MAEP. Sur la base de l'analyse des forces et faiblesses du RNAE, la CNG-MAEP a élaboré un Plan d'action portant sur la période 2009–2013 et pour un coût estimé à 92 milliards de F CFA (179 460 500 \$US). Il est prévu que ce plan d'action sera transformé chaque année en un Plan Opérationnel budgétisé pour être inséré dans le budget national.

Du 23 novembre à la mi-décembre 2008, la CNG-MAEP a effectué des missions dans toutes les régions du Mali avec pour objectif de permettre aux parties prenantes du MAEP de s'approprier du RNAE et du PAN, d'expliquer aux gouverneurs et aux membres de la CRG-MAEP, les attentes pour une bonne organisation du séjour de la mission d'évaluation externe.

Du 5 au 22 décembre 2008, puis du 12 au 22 janvier 2009, la Mission d'évaluation du Mali, composée de dix-neuf experts africains et présidé par Dr Dorothy Njeuma, membre du Panel des personnalités éminentes qui surveillent le MAEP au niveau continental, a séjourné au Mali dans le cadre de l'évaluation. Elle a également effectué des visites dans les régions.

C'est le 11 mai 2009 que le rapport provisoire du Panel des personnalités éminentes a été envoyé au Ministre Point focal du MAEP avec mission de renvoyer les commentaires et les observations des services départementaux dans un délai de trois semaines. Un atelier organisé du 17 au 19 mai à Sélingué, a regroupé les représentants du gouvernement, de la société civile et du secteur privé et des personnes ressources pour préparer des commentaires au rapport des experts. Le 21 mai, ce document a été transmis à tous les ministères pour une dernière observation lors du conseil des ministres. Le 29 mai, les commentaires et les réponses du gouvernement ont été envoyés au Secrétariat du MAEP. En début juin la version finale du rapport du panel sur le Mali a été envoyée à tous les pays membres de l'Union africaine avant d'être présentée à l'examen du onzième Forum des Chefs d'État et de Gouvernement du Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs tenu le 30 juin 2009 à Syrte en Libye.

En dépit des efforts réels, le caractère participatif du processus n'a pas été sans reproche. Malgré leur importante représentation dans le Comité de Pilotage, les organisations de la société civile n'ont pas pu organiser plus d'activités d'information, de sensibilisation et de compte rendus avec leurs membres à la base comme elles l'auraient souhaité. En outre, compte tenu des capacités en place, la participation populaire aurait pu être densifiée par une meilleure stratégie de communication.

De plus, le fait que la question de la rébellion au Nord n'est pas l'objet d'une thématique à part entière dans la liste des 13 questions transversales est une faiblesse significative du processus du MAEP. Elle a été abordée dans la question relative à la paix et la sécurité. Dans la note contributive déposée par le consultant, la question du Nord est étudiée comme faisant partie des autres conflits existants au Mali. Il est surprenant de voir que les OSC maliennes engagées dans le MAEP n'aient pas exigé que cette question soit l'objet d'un traitement spécifique quand on sait l'importance de ce conflit dans le passé et le présent du Mali. L'exercice du MAEP aurait sans doute pu offrir une plateforme de dialogue national pour aborder cette question de façon impartiale.

Au registre des insuffisances, ces faiblesses ont également été enregistrées par les participants aux ateliers de restitution qui ont déploré : l'envoi tardif des rapports provisoires dans les régions, l'insuffisance de temps pour leur exploitation avant les ateliers (rapports volumineux), l'insuffisance de temps pour les débats, l'occultation de certaines questions d'actualité telles que la cherté de la vie et la faiblesse du pouvoir d'achat.

Malgré ces quelques insuffisances, le processus du MAEP au Mali a été largement participatif et inclusif. Une tradition de débats publics sur les questions de gouvernance a largement contribué au caractère participatif du processus dont les différentes étapes ont été émaillées de nombreux ateliers populaires de validation et d'examen critique. L'Espace d'Interpellation Démocratique (EID), un des mécanismes qui ont contribué à enraciner la tradition de participation aux politiques publiques, a été saluée au cours du processus comme une des bonnes pratiques de gouvernance au Mali.

Enfin, notons que située dans le contexte des autres processus du MAEP dans les pays pionniers, l'expérience malienne aura été parmi les plus convaincantes. Le rôle central joué par la CNG combiné au leadership et à l'expertise de son président, la participation active de la société civile, la décentralisation du processus au niveau des régions, la volonté politique du Chef de l'État malien, la rigueur et la transparence dans le choix des ITR, et le climat de dialogue contradictoire observé aussi bien au sein de la CNG que lors des ateliers de validation et de restitution sont

autant de facteurs qui ont permis au Mali de produire une évaluation dont la qualité se compare aisément à l'expérience ghanéenne, se situant ainsi bien au dessus des évaluations observées en Algérie, au Kenya, en Ouganda et en Afrique du sud pour ne citer que ceux-là.

Le président de la République du Mali, Amadou Toumani Touré, a présidé le 13 septembre 2010 une cérémonie de lancement du Rapport d'Evaluation du MAEP du Mali et du Plan d'Action National. La représentante du panel du MAEP, Mme Domitilla Mukantaganzwa, a souligné les forces et les faiblesses de la gouvernance au Mali. Le Président Amadou Toumani Touré a réaffirmé son engagement à mettre en application le plan d'action national et a accepté les défis soulignés dans le rapport d'évaluation du pays.

# **Le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) et le Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (MAEP)**

Le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) est un cadre stratégique qui propose une « vision pour le renouvellement de l'Afrique ». Cinq Chefs d'Etat (Algérie, Egypte, Nigéria, Sénégal et Afrique du Sud) ont lancé le NEPAD, dont le document fondateur a été officiellement adopté par le 37ème sommet de l'Organisation de l'Unité africaine (OUA) à Lusaka, en Zambie, en juillet 2001. Le NEPAD est à présent un programme de l'Union africaine (UA), l'entité qui a succédé à l'OUA, mais il dispose de son propre secrétariat, basé en Afrique du Sud, chargé de la coordination et de la mise en œuvre de ses programmes. Après plusieurs années de discussion sur la nécessité d'une plus grande intégration du secrétariat et du programme du NEPAD en général dans les procédures et structures de l'UA, la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'UA a, en février 2010, décidé de renommer le secrétariat du NEPAD « Agence de Planification et de Coordination du NEPAD » et d'introduire des modifications dans ses structures de gouvernance.

Les quatre principaux objectifs du NEPAD sont : l'éradication de la pauvreté, la promotion de la croissance et du développement durable, l'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale et l'accélération du renforcement des capacités des femmes. Le NEPAD repose sur les principes de base d'engagement envers la bonne gouvernance, la démocratie, les droits de l'homme et la résolution des conflits, ainsi que sur la reconnaissance que le maintien de ces normes est fondamental pour la création d'un environnement favorable à l'investissement et à la croissance économique à long terme. Le NEPAD vise à attirer davantage d'investissement, de flux de capitaux et de financement, avec la mise en place d'un cadre africain du développement comme fondement du partenariat aux niveaux régional et international.

Le NEPAD est piloté par un Comité des Chefs d'Etat et de Gouvernement chargé de l'Orientatation (CCEGO, jusqu'en février 2010 « Comité de mise en œuvre » ou CCEGMO). Le CCEGO est un sous-comité de l'Assemblée de l'UA qui apporte une direction politique et une orientation stratégique aux programmes du NEPAD. Il est composé de trois pays par région de l'Union africaine ; le premier président a été le Président Obasanjo du Nigéria ; à partir de 2007, le Premier Ministre éthiopien Meles Zenawi a occupé ce poste. Le CCEGO rend compte à la Conférence des Chefs d'Etat et de gouvernement de l'UA. Il y a aussi un Comité de Direction de vingt états membres de l'UA chargé de surveiller les progrès des projets et des programmes. Le président de la Commission de l'Union Africaine assure la supervision de l'Agence de Planification et de Coordination du NEPAD.

En juillet 2002, lors du sommet de l'UA de Durban, le NEPAD a été renforcé d'une Déclaration sur la Démocratie, la gouvernance démocratique, politique, économique et des entreprises. Selon les termes de cette Déclaration, les Etats participant au NEPAD « croient en un gouvernement juste, honnête, transparent, responsable et participatif et en la probité dans la vie publique ». En vertu de quoi ils « entreprennent de travailler avec une détermination renouvelée à la mise en œuvre », notamment, de l'état de droit, de l'égalité de tous les citoyens devant la loi, des libertés individuelles et collectives, du droit de participer à des processus politiques libres, crédibles et démocratiques et de l'adhésion à la séparation des pouvoirs, notamment la protection de l'indépendance du pouvoir judiciaire et l'efficacité des parlements.

La Déclaration sur la Démocratie, la gouvernance démocratique, politique, économique et des entreprises a

également engagé les Etats participants à mettre en place un Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP) chargé de promouvoir l'adhésion à ses engagements et leur réalisation. Le sommet de Durban a adopté un document précisant les étapes de l'évaluation par les pairs et les principes de fonctionnement du MAEP.

En mars 2003, le CCEGMO du NEPAD, qui s'est réuni à Abuja, au Nigéria, a adopté un Protocole d'accord (MOU) sur le MAEP. Ce protocole d'accord fonctionne en fait comme un traité : les pays non signataires ne sont pas soumis au mécanisme d'évaluation. Il est entré en vigueur immédiatement à Abuja, avec l'accord de six Etats de se soumettre à ses conditions ; trente pays étaient déjà signataires à la fin de 2009.<sup>1</sup> La réunion de mars 2003 a également marqué l'adoption d'une série d'« objectifs, normes, critères et indicateurs » du MAEP. La réunion a décidé de la création d'un secrétariat du MAEP, également basé en Afrique du Sud, et de la nomination d'un « panel d'éminentes personnalités » composé de sept membres et chargé de superviser la conduite du processus du MAEP et de veiller à son intégrité.

Le secrétariat du MAEP, tel qu'il fonctionnait fin 2003, a élaboré un questionnaire basé sur un vaste éventail de traités et de normes africaines et internationales des droits de l'homme, afin de guider les Etats participants au niveau de l'auto-évaluation du respect par eux des principes du NEPAD. Les questions sont regroupées sous quatre grandes rubriques : démocratie et gouvernance politique, gouvernance et gestion économiques, gouvernance des entreprises et développement socio-économique. Le questionnaire a été adopté officiellement en février 2004 à Kigali, au Rwanda, lors de la première réunion du Forum du MAEP, composé des représentants des Chefs d'Etat et de gouvernement de tous les Etats participants au MAEP. A ce stade, le processus officiel d'évaluation par les pairs était prêt à démarrer : la réunion a identifié les quatre premiers pays qui seraient soumis à l'évaluation, à savoir le Ghana, le Kenya, l'Ile Maurice et le Rwanda. Depuis lors, douze pays accédant au MAEP ont terminé leur premier examen, soit en ordre chronologique : le Ghana (examen effectué par le MAEP en janvier 2006), le Rwanda, le Kenya (juillet 2006),

l'Afrique du Sud, l'Algérie, le Bénin (janvier 2008), l'Ouganda (juin 2008), le Nigéria, le Burkina Faso (octobre 2008), le Lesotho, le Mali, et le Mozambique (juin 2009).

Chaque pays soumis à cette évaluation est attribué à l'une des sept éminentes personnalités, qui examinent et étudient les rapports et font des recommandations au Forum du MAEP. Le premier groupe de sept « personnalités éminentes » assurant la charge de président sur une base tournante se composait ainsi : Marie Angélique Savané (Sénégal), Adebayo Adedeji (Nigéria), Bethuel Kiplagat (Kenya), Graça Machel (Mozambique), Mourad Medelci (Algérie, plus tard remplacé par Mohammed Babes), Dorothy Njeuma (Cameroun), et Chris Stals (Afrique du Sud). Certains membres du panel se sont retirés en 2008 et 2009. A la réunion du Forum du MAEP d'Addis Abeba en janvier 2010, quatre nouveaux membres ont été nommés et le nouveau panel se composait ainsi qu'il suit : Adebayo Adedeji (Nigéria, président depuis 2007), Mohamed Babes (Algérie), Amos Sawyer (Liberia), Julienne Ondziel-Gnelenga (République du Congo), Siteke Mwale (Zambie), Akere Muna (Cameroun), et Domitilla Mukantangazwa (Rwanda, nommée en 2009).

En vue de mettre en œuvre les objectifs du MAEP et s'assurer que le processus d'auto-évaluation est mené à bien d'une façon satisfaisante, les « directives nationales » du Secrétariat du MAEP précisent que plusieurs institutions devront être mises en place au niveau national. Bien que ces institutions aient revêtu des formes variées, elles ont généralement comporté les éléments suivants :

- un **point focal national MAEP**, dans l'idéal une personne de niveau ministériel ou alors employée à la Présidence, et rendant directement compte au chef de l'état ;
- une **commission nationale ou un organe d'administration** chargé de la supervision du processus d'auto-évaluation national et de la signature des documents produits, et dont les membres devront être divers et représentatifs d'une large gamme de groupes d'intérêt, et qui devra être autonome (bien que tous les pays n'aient pas totalement respecté cette règle) ;
- un **secrétariat national MAEP**, chargé d'apporter un appui technique et administratif à la commission nationale ou à l'organe d'administration, et dans l'idéal fonctionnant indépendamment du gouvernement et contrôlant son propre budget ;
- un certain nombre d'**institutions de recherches techniques**, chargées d'administrer le questionnaire du MAEP et de faire de la recherche sur le contexte.

Les documents du MAEP identifient cinq étapes pour le processus d'évaluation.

1 L'Algérie, le Burkina Faso, la République du Congo, l'Ethiopie, le Ghana et le Kenya ont signé le Protocole en mars 2003 ; le Cameroun, le Gabon et le Mali en avril et mai 2003 ; l'Ile Maurice, le Mozambique, le Nigéria, le Rwanda, le Sénégal, l'Afrique du Sud, l'Ouganda, l'Egypte et le Bénin en mars 2004 ; le Malawi, le Lesotho, la Tanzanie, l'Angola et la Sierra Leone en juillet 2004 ; le Soudan et la Zambie en janvier 2006 ; São Tomé et Príncipe en janvier 2007 ; Djibouti en juillet 2007 ; la Mauritanie en janvier 2008 (suspendue du MAEP d'août 2008 à juillet 2009, au cours de sa suspension de l'UA à la suite d'un coup d'état) ; le Togo en juillet 2008 ; et le Cap Vert en juillet 2009.

- **Première étape : l'auto-évaluation**

Une mission de soutien du pays envoyée par le secrétariat du MAEP et conduite par la personnalité éminente désignée pour cette tâche visite le pays participant afin de permettre une compréhension commune des règles, processus et principes du MAEP. L'équipe fait la liaison avec le point focal désigné du pays et organise des séances de travail et des ateliers techniques avec les parties prenantes ; l'éminente personnalité signe un protocole d'accord avec le gouvernement sur les modalités de la mission d'évaluation du pays. Le pays commence alors son rapport d'auto-évaluation, basé sur le questionnaire du MAEP. Le pays doit également formuler un programme d'action préliminaire basé sur les politiques, programmes et projets existants. L'auto-évaluation doit normalement impliquer la vaste participation de toutes les parties prenantes pertinentes, notamment des organisations de la société civile, ainsi que celle des ministères et services gouvernementaux.

- **Deuxième étape : Mission d'examen du pays**

Une équipe chargée de l'examen du pays – également dirigée par l'éminente personnalité et composée de représentants du secrétariat du MAEP et des institutions partenaires du MAEP, notamment de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (UNECA), de la Banque africaine de développement et d'autres institutions – visite le pays et y entreprend de vastes consultations, clarifie toutes les questions qui peuvent nécessiter des discussions et contribuent à l'élaboration d'un consensus national sur le chemin à suivre pour aller de l'avant.

- **Troisième étape : Rapport sur l'examen du pays et modification du plan d'action**

L'équipe chargée de l'examen du pays rédige son rapport sur le pays, en se basant sur les informations réunies au cours de sa mission d'étude et sur des documents indépendants élaborés par le secrétariat du MAEP, et fait part de ses conclusions au gouvernement. En se basant sur le rapport d'auto-évaluation et sur le rapport de l'équipe chargée de l'examen du pays, le pays finalise son programme d'action, en définissant les politiques et pratiques à mettre en œuvre.

- **Quatrième étape : L'évaluation par les pairs**

Au cours de la quatrième étape, le rapport de l'équipe chargée de l'examen du pays et le programme d'action sont présentés au Forum du MAEP par l'éminente personnalité et le Chef d'Etat ou de gouvernement du pays, aux fins d'examen par les autres Chefs d'Etat ou de gouvernement.

- **Cinquième étape : Publication du rapport et programme d'action**

Enfin, une fois que le rapport a été examiné par le Forum du MAEP, il est présenté au Sommet de l'UA, avant d'être rendu public.

Le temps passé à la finalisation de toutes ces étapes a été très variable : le temps le plus court a été pour l'Afrique du Sud : moins de deux ans, du lancement national à l'examen final ; à l'opposé, l'Ile Maurice a commencé son auto-évaluation nationale en 2004, et n'avait pas encore terminé le processus en mi-2010. Lorsque le processus est finalisé, il produit trois documents importants :

- Le **'Rapport d'Auto-évaluation du Pays'** (RAEP) préparé par le pays concerné sur la base du questionnaire MAEP. La publication de la version finale du RAEP se fait à la discrétion de l'Etat concerné.
- Le **'Rapport d'Examen du Pays'** (REP) qui est indépendant, est préparé par le Secrétariat du MAEP et ses partenaires techniques, sous la supervision du panel du MAEP, finalisé après les commentaires du gouvernement et présenté au forum du MAEP par la personnalité éminente responsable de l'examen du pays.
- Le **Programme d'Action National** (PAN) destiné à la résolution des problèmes identifiés, d'abord préparé au niveau du pays, sur la base du rapport d'auto-évaluation, et finalisé sur la base d'un accord entre le panel du MAEP et le gouvernement, et aussi présenté au forum MAEP.

En outre, les pays qui ont finalisé leur examen doivent présenter au forum du MAEP des **rapports annuels d'activité** sur la mise en œuvre de leur programme d'action.

# Mise en œuvre du processus d'auto-évaluation au Mali

Le processus du MAEP au Mali a été supervisé par une commission de pilotage dont la composition était largement représentative de l'ensemble des différentes couches sociales du pays. Les représentants des différents acteurs de la gouvernance que sont l'État, les organisations de la société civile et le secteur privé y étaient adéquatement représentés. Dans l'ensemble, la structure organisationnelle était bien pensée et opportune, permettant de concilier l'immensité géographique du pays, la participation du maximum d'acteurs concernés et la modestie voire l'insuffisance des ressources financières. Le processus a également bénéficié de l'expérience d'un Président qui avait participé aux processus du MAEP dans les pays de la région.

## Adhésion du Mali au processus et son lancement

Le Mali était le 9ème pays africain à adhérer au MAEP, le 28 mai 2003, figurant parmi le 2ème groupe de trois pays signataires du mémorandum établissant le MAEP en mai 2003. Le Mali a été le 10ème sur les trente pays qui ont adhéré au processus à achever et l'auto-évaluation et l'évaluation par le panel de personnalités éminentes, en juin 2009. Après la signature du mémorandum du MAEP en mai 2003, une certaine léthargie a été constatée jusqu'en 2007. Cela s'explique par les reports successifs de la mission de soutien du secrétariat continental du MAEP, le temps pris par les concertations nationales en vue de mettre en place les structures devant gérer le processus et la nécessité d'informer les citoyens sur le MAEP et de solliciter leur adhésion au processus.

## Désignation du point focal national

Le point focal est assuré par le Ministre des maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine, Dr Badara Aliou Macalou. Le choix du département s'explique par le fait que c'est celui-ci qui a en charge les questions de l'intégration africaine.

## Mission de soutien et protocole d'accord

Le processus de mise en œuvre du MAEP au Mali a effectivement démarré en juin 2007 avec la signature du Protocole d'Accord entre le Gouvernement du Mali et la Mission de soutien du MAEP. Ce protocole d'Accord fait suite à la visite au Mali, du 23 au 25 Juin 2007, de la mission de soutien du MAEP, en une délégation de sept membres conduite par Dr. Dorothy Njeuma, membre du Panel des éminentes personnalités (le Panel) du MAEP et comprenant les représentants résidents respectifs du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et de la Banque africaine de développement (BAD) au Mali et du Chargé des Affaires économiques à la Commission Économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA). La séance solennelle de signature du Protocole d'accord a été présidée par le président de la République entouré par le premier ministre, chef du gouvernement, certains membres du gouvernement, des responsables des institutions de la République et des membres du corps diplomatique accrédités au Mali.

La mission a été reçue par le premier ministre, le président de l'Assemblée nationale, le Conseil économique, social et culturel, le Haut conseil des collectivités, le Médiateur de la République, le Conseil supérieur de la communication, et la Cour suprême (en particulier la section des comptes). Une délégation du gouvernement conduite par le ministre des

maliens de l'extérieur et de l'intégration économique, point focal du MAEP, a rencontré la Mission pour une séance de travail au cours de laquelle l'état d'avancement du processus au Mali a été fait ainsi que l'élaboration d'une feuille de route pour la mise en œuvre du MAEP au Mali. Les autorités maliennes ont affirmé fortement leur grand intérêt et exprimé clairement leur disponibilité voire l'engagement à s'investir pour la réussite du processus. La Mission a eu de larges consultations avec les partenaires sociaux et autres parties prenantes au processus lors d'une rencontre du 25 juin 2007 au Centre International de Conférences de Bamako (CICB). Cette rencontre a enregistré la participation de différentes organisations de la société civile, notamment les ONG et leurs coordinations, les syndicats et les associations, les médias et les représentants du secteur privé.<sup>2</sup>

Bien avant la mission de soutien, quelques organisations de la société civile menaient des activités d'information et de formation sur le terrain en faveur du NEPAD/MAEP. Il s'agissait notamment des organisations ASSAFE, de la Coordination des ONG et associations féminines du Mali (CAFO) et du Conseil de concertation des actions des ONG (CCA-ONG).

---

2 Rapport de la rencontre du 25 juin 2007 par ASSAFE.



# Mise en place des structures organisationnelles

La structure organisationnelle chargée de la mise en œuvre du processus du MAEP au Mali est un ensemble qui articule des entités ou instances de niveau national avec d'autres de niveau régional. Les structures au niveau national sont : la Commission nationale de la gouvernance du MAEP, le Comité de pilotage, et le Secrétariat national ; tandis qu'au niveau régional ont été établies les Commissions régionales de la gouvernance du MAEP. C'est cet ensemble qui a conduit l'élaboration du Rapport National d'Auto-évaluation (RNAE).

## La Commission Nationale de la Gouvernance du MAEP (CNG-MAEP)

La Commission Nationale de la Gouvernance du Mécanisme Africain d'Évaluation par les Pairs (CNG-MAEP) a été créée par décret en juin 2007, lors de la mission de soutien du MAEP.<sup>3</sup> Elle a pour mission essentielle de conduire le processus d'évaluation au Mali. Ses membres travaillent à titre bénévole. Ses attributions sont précisées en Annexe 1. Elle est composée, selon les documents collectés auprès du Secrétariat permanent de la CNG-MAEP, de 107 membres, dont 60% proviennent des structures non étatiques et de la société civile:

- 19 représentants des Départements ministériels ;
- 19 représentants des Institutions de la République ;
- 53 représentants des Syndicats, des Organisations Professionnelles, du Secteur privé et de la Société Civile ;
- 9 représentants d'autres structures ;
- 7 personnes ressources.

La CNG-MAEP se réunit au moins une fois par trimestre et chaque fois que de besoin sur convocation de son Président,

Mr Ousmane Diallo. Un rapporteur-général est désigné au sein de la CNG-MAEP. Statisticien-économiste de formation et ancien ministre du Plan, Mr Ousmane Diallo a participé à l'exercice du MAEP au Bénin, au Burkina Faso et en Algérie. Il a été nommé le 1er novembre 2007 par le ministre Point Focal sur la base de ses expériences et de sa notoriété.

C'est le ministère des Maliens de l'extérieur et de l'intégration africaine, point focal du MAEP, qui a identifié des membres pouvant représenter la société civile en utilisant les documents disponibles et à partir des catégories suivantes :

- les professionnels indépendants (avocats, huissiers, professeurs d'université, communicateurs traditionnels et les syndicalistes) ;
- les leaders des organisations confessionnelles (Haut Conseil Islamique, Eglise catholique et église protestante) ;
- les ONG et associations nationales (Association malienne des droits de l'homme (AMDH), Association pour le progrès et la défense des droits de la femme (APDF), Collectif des femmes du Mali (COFEM), ASSAFE, Groupe Pivot Droits et Citoyenneté des femmes (GP/DCF), etc.) ;
- les organisations faïtières (CCA/ONG, Secrétariat de Concertation des ONG (SECO/ONG), CAFO, Conseil National de la Société Civile (CNSC), les Unions Syndicales, etc.).

Le secteur privé est représenté dans la Commission nationale par plusieurs organisations professionnelles d'opérateurs économiques, comme la chambre de commerce et d'industrie du Mali (CCIM), l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali (APCAM), la Fédération nationale des artisans du Mali (FNAM). D'autres structures relevant de la société civile ayant des expériences avérées dans le domaine de la défense des droits de l'homme, du dialogue politique,

3 Décret n°369/P-RM du 27 juin 2008.

de la gouvernance et la promotion féminine, ont étoffé la liste des membres de la commission nationale.

Le Ministère point focal a identifié les structures et les « personnes ressources » dont la participation à la CNG-MAEP est souhaitée. Les personnes ressources étaient des consultants connus pour leur assiduité, leur compétence et leur engagement pour tout travail de la sorte.

Le point focal a demandé par une lettre aux différentes structures d'envoyer le nom de leurs représentants respectifs au sein des commissions nationale et régionale. D'après ses destinataires, la correspondance était très ciblée. Elle précisait par exemple les objectifs du MAEP, les thématiques à discuter et la conduite du processus au Mali. Les OSC ont témoigné que :

La lettre envoyée par le Ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine, était très informative ; elle nous a permis de comprendre le MAEP au Mali, de réfléchir et de choisir le groupe thématique selon les compétences.<sup>4</sup>

Les membres de la CNG-MAEP sont repartis en quatre groupes thématiques, en rapport avec les quatre domaines de la gouvernance faisant l'objet de l'auto-évaluation et proposés par les documents de base du MAEP, à savoir:

- **Groupe thématique 1** : Démocratie et Gouvernance politique ; présidé par Ousmane Oumarou Sidibé, ancien Ministre du Travail et de la Fonction Publique et actuel Commissaire au Développement Institutionnel du Mali.
- **Groupe thématique 2** : Gouvernance et Gestion Economique; présidé par Mr Mohamed Diallo, un statisticien économiste, longtemps directeur national du Plan, ensuite conseiller technique au Ministère du Plan et directeur du PRECAGED (Programme de Renforcement des Capacités et la Gestion Economique et du Développement), et l'initiateur du document Mali Perspectives 2025.
- **Groupe thématique 3** : Gouvernance des Entreprises ; présidé par Moussa Diarra, opérateur économique de renom.
- **Groupe thématique 4** : Développement Socio-économique ; présidé par Mr Sékou Traoré, président de l'ONG ASSAFE, un acteur de la société civile qui s'est impliqué très tôt dans la mise en œuvre du NEPAD et le MAEP.

La taille des groupes thématiques varie entre 21 et 32 membres. Chaque groupe thématique est dirigé par un

bureau composé d'un président, d'un vice président et d'un rapporteur.

### Le Comité de pilotage

Dirigé par le président de la CNG-MAEP, un comité de la CNG-MAEP a été établi par le secrétariat parmi les membres de la CNG selon les critères de disponibilité et d'expérience professionnelle pour appuyer le secrétariat dans la prise des grandes décisions. Ce comité de pilotage est composé des trente membres suivants :

- le président de la CNG ;
- la vice présidente de la CNG-MAEP ;
- le coordinateur ;
- le représentant du Point Focal ;
- le rapporteur général ;
- quatre présidents des groupes thématiques, plus les vice-présidents ;
- quatre rapporteurs des groupes thématiques ;
- deux assistants du secrétariat national ;
- le représentant du PNUD ;
- quatorze personnes ressources provenant de la CNG-MAEP.

Ce Comité de pilotage fonctionne à l'image d'un conseil d'administration. Ses attributions figurent en Annexe 2. Il se réunit une fois par mois et chaque fois que de besoin sur convocation du Président de la CNG-MAEP. Selon des entretiens avec des membres du comité, les débats étaient très ouverts, francs et constructifs ; les membres discutaient et trouvaient des solutions aux problèmes posés. Certains étaient controversés mais courtois.

### Le Secrétariat National

Le Secrétariat National du MAEP était créé le 1er novembre 2007, comme une structure indépendante travaillant en étroite collaboration avec le ministère Point focal à travers son représentant. Il est la cheville ouvrière d'exécution des activités. Ses principales fonctions sont la gestion quotidienne et la mise en œuvre des décisions prises par le Comité de Pilotage et validées par la CNG, le suivi des activités, etc. Il est composé comme suit :

- Président : Mr Ousmane M. Diallo, président de la CNG-MAEP
- Vice Présidente : Mme M'Bam Diarra, présidente de la Commission nationale des droits de l'homme
- Coordonnateur : Mr Housseïni Dicko, haut fonctionnaire

<sup>4</sup> Rencontre du 18 juillet entre consultants et OSC au siège de ASSAFE.

à la retraite avec une expérience confirmée dans le traitement des questions de l'intégration.

Le Secrétariat National est appuyé par deux assistants techniques, l'un en charge de la gouvernance économique et des entreprises, l'autre en charge de la gouvernance démocratique et politique et du développement socio-économique. En outre, il y a une assistante administrative et financière. Ces trois agents sont tous recrutés par le PNUD, partenaire stratégique du MAEP au niveau continental et au Mali. Les responsables et les agents du Secrétariat national sont rémunérés sur les ressources de la CNG-MAEP.

## Les structures régionales

La CNG-MAEP et le Secrétariat se sont déployés dans les huit Régions administratives du Mali par la mise en place dans chacune d'elles d'une Commission Régionale de la Gouvernance du MAEP (CRG-MAEP). Présidées généralement par les Présidents des Assemblées Régionales (7/8), les CRG-MAEP sont dirigées par des bureaux dont le nombre des membres varie de sept à onze (cf. Annexe 2). Chaque Assemblée Régionale regroupe des élus de Cercles (Préfecture) eux-mêmes désignés parmi les élus des Communes. Le Mali compte huit régions, quarante-neuf cercles et sept cent trois communes. Il faut noter que les pratiques de gestion participative liées à l'avènement de la décentralisation ont eu un effet très positif sur l'expérience malienne. Les populations maliennes d'aujourd'hui ont hérité de leur histoire, une tradition séculaire de dialogue, de brassage interculturel ; ce qui favorise les échanges autour d'objectifs communs.

Les Commissions Régionales de la Gouvernance du MAEP (CRG-MAEP) ont été mises en place dans les huit régions en mars 2008 par la CNG-MAEP, appuyée par le Secrétariat National. Dans chaque région, le bureau a été mis en place par la Commission Régionale du MAEP. La mise en place des bureaux a été présidée par un membre du Comité de Pilotage, accompagné par des membres de la CNG au cours d'une réunion dont les quarante à soixante participants étaient généralement : les Conseillers de Cercle, les syndicalistes (Union nationale des travailleurs du Mali, Comité syndical des travailleurs du Mali), les représentants de la Chambre de commerce et d'industrie du Mali, de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture du Mali, de la Fédération nationale des artisans du Mali, des militantes de la CAFO et de la presse (Union des Radios et Télévisions Libres), les membres des associations et les agents de l'Administration publique. Cette procédure a été appliquée dans toutes les Régions, conformément aux textes sur les procédures. On peut donc dire que la nomination des membres de la Commission

Régionale a été faite par les acteurs eux mêmes.

A l'image de la composition de la CNG-MAEP, les CRG-MAEP se veulent inclusives de toutes les parties prenantes du développement durable de leurs régions respectives et de l'ensemble du pays.<sup>5</sup> Les attributions des CRG-MAEP sont explicitées en Annexe 3. La mobilisation pour la constitution des CRG était la plus informative possible. Les radios communautaires, dites aussi radios de proximité (au nombre total de 350 environ) ont été mises à contribution en vue d'informer le plus largement possible. Par exemple, à Ségou le 6 mars 2008, a eu lieu dans la salle de réunion du budget, une rencontre sur le MAEP, facilitée par deux personnes de la CNG-MAEP (la vice présidente et Mr Sidiki Diallo) et présidé par le directeur de cabinet du gouverneur. Les facilitateurs ont présenté le MAEP, le processus de mise en œuvre au Mali et le rôle de la société civile.

Le président du groupe thématique « Gouvernance Politique », a fait un exposé sur le MAEP et répondu aux questions des participants relatives à la relation NEPAD/MAEP, au financement du processus, au rôle de la commission régionale et à l'expérience des pays déjà soumis à l'exercice. Des documents ont été mis à la disposition des participants. Il a été demandé aux structures présentes de désigner officiellement leurs représentants à la Commission Régionale de la Gouvernance. A la fin de la journée et après les questions/réponses, les participants ont constitué un bureau de huit membres composé comme suit :

- un président : le 1er vice président de l'Assemblée Régionale ;
- un vice président, le directeur de cabinet du gouverneur ;
- un rapporteur, journaliste à Delta Tribune ;
- quatre présidents (dont une femme) pour les quatre thématiques chacun – ils sont de l'Association malienne des droits de l'homme (AMDH), de la chambre de commerce et d'industrie du Mali (CCIM) et de la Direction régionale des entreprises privées ;
- un modérateur, appartenant au réseau des communicateurs traditionnels pour le développement (RECOTRADE).

Les personnes désignées sont des personnalités locales connues dans la région. Les membres du bureau se rencontrent périodiquement et les procès verbaux (PV) de ces réunions sont généralement établis. Les CRG ont constitué en leur sein quatre groupes thématiques.<sup>6</sup> Le mécanisme de

5 ASSAFE : Rapport de l'atelier sur «Les leçons apprises de la participation des Organisations de la Société Civile Ouest Africaine dans le processus du Mécanisme d'évaluation par les pairs - MAEP», août 2009.

6 Procès verbaux des rencontres régionales de mars 2008.

contrôle et suivi des activités est en place. Il est assuré par deux Assistants Techniques qui supervisent respectivement deux groupes thématiques. Pourtant, le mécanisme pouvait être renforcé par une plus grande implication de personnes des différents groupes thématiques (au moins deux personnes par groupe).

# Auto-évaluation de la gouvernance

L'auto-évaluation a démarré en novembre 2007 pour prendre fin en novembre 2008. Pour prendre en compte les études thématiques spécifiques aux régions administratives du pays, la CNG-MAEP a imaginé des solutions pour concilier les contraintes liées à la fois à :

- l'immensité du territoire – 1 241 231 km<sup>2</sup>, huit régions administratives, quarante-neuf cercles et 703 communes ;
- la faiblesse des ressources financières disponibles ;
- au respect scrupuleux du chronogramme de mise en œuvre du processus du MAEP ;
- l'obligation d'élaborer un Rapport National d'Auto-évaluation de qualité.

Il s'agissait d'expliquer aux membres de la CNG-MAEP, les outils de travail du MAEP tels que les conventions d'adhésion, les chartes et le questionnaire, pour leur appropriation en vue du démarrage du processus. Des experts internationaux venus d'Algérie, du Bénin et du Niger ont partagé avec les Maliens leurs expériences sur le processus du MAEP.

## Atelier de formation sur le MAEP

Un atelier dont l'objectif est d'informer et de sensibiliser les participants pour leur implication dans le processus d'auto-évaluation a eu lieu en janvier 2008. Il a réuni les membres de la CNG-MAEP et les représentants des bureaux d'étude désireux de participer à l'appel d'offre. La mise à disposition de l'équipe du MAEP du Mali des leçons tirées des expériences d'autres pays africains a permis de préciser l'approche malienne. A cet égard le fait que le Président de la CNG-MAEP du Mali lui-même ait participé à l'exercice du MAEP en Algérie, au Bénin et au Burkina Faso a constitué un atout pour l'auto-évaluation malienne. L'après midi a été consacré à la constitution des groupes thématiques qui ont

travaillé sur l'adaptation du questionnaire et l'élargissement de la liste restreinte de bureaux d'étude proposée par le secrétariat du MAEP. Notons également la participation des élus de l'Assemblée nationale et des collectivités locales dans des ateliers de formations et des rencontres organisés par la CNG-MAEP.

## Adoption du Chronogramme

Lors de l'atelier de formation sur le MAEP, le Secrétariat national de la CNG a soumis à discussion un chronogramme général. Il couvrait la période allant d'août 2007 à janvier 2009 pour les étapes suivantes :

- Etape 1 : Phase préparatoire (août 2007 à février 2008) ;
- Etape 2 : Auto-évaluation par la CNG-MAEP (janvier 2008 à juin 2008) ;
- Etape 3 : Évaluation externe (août 2008 à décembre 2008) ;
- Etape 4 : Évaluation par les Pairs (janvier 2009).

A la fin de l'atelier, ce chronogramme a été approuvé par les participants.

Lors de la réunion des membres du comité de pilotage, le 28 avril 2008, le Secrétariat national a présenté un 2ème chronogramme sur le Programme d'activités de la CNG-MAEP du 15 mai au 31 août 2008 qui allait de la réception du rapport provisoire des bureaux d'études, leur validation, la finalisation du Plan d'Action à la mission d'évaluation du pays. Lors des différentes discussions, il est ressorti le caractère très contraignant de ces chronogrammes, que certains considéraient comme le plus grand défi à relever pour la réalisation de l'auto-évaluation en moins d'une année.

## Campagne nationale d'information et de sensibilisation

Lors du lancement du processus et la visite du Panel des éminentes personnalités du MAEP, les radios de Bamako, les journaux et la Télévision Nationale ont fait des présentations en français sur le MAEP en général et l'adhésion du Mali en particulier.<sup>7</sup> L'information et la sensibilisation des citoyens sur le MAEP ont continué lors de l'installation des Commissions Régionales de la Gouvernance. Diverses présentations dont des projections power point et des textes d'appui ont permis d'expliquer aux participants le mécanisme et les outils du MAEP. La presse locale (écrite et la radio) a participé aux rencontres. Par exemple, à Ségou la radio Foko de Ségou a fait un reportage sur la session d'ouverture dans cette région. Deux organes, *Delta Tribune* et *Yeko*, ont présenté dans leur parution d'avril et juin 2008, des articles sur la mise en place du Bureau et de la Commission Régionale de Ségou et l'atelier de validation de Mopti.

Toutefois, une des faiblesses majeures de la phase d'auto-évaluation a été l'insuffisante campagne de mobilisation de la population. Un plan d'action pour la sensibilisation de la population pour son implication et adhésion au processus n'a pas été financé au moment de la conduite de l'auto-évaluation.

## Conférences/débats à l'Assemblée nationale et au Conseil économique, social et culturel

La présentation du MAEP à l'Assemblée nationale et au Conseil économique, social et culturel (CESC) en janvier 2008 a été un véritable débat sur l'adhésion et la mise en œuvre du MAEP au Mali, en présence du président et premier vice président de ladite institution.

A l'Assemblée nationale, les questions et contributions se sont articulées autour des points suivants :

- les principes qui ont guidé dans la désignation des membres de la CNG-MAEP ;
- la définition de la Société Civile et le recours des organisations non retenues pour faire valoir leur point de vue ;
- le mode de financement de la CNG-MAEP ainsi que le rôle de l'extérieur dans le financement de ces activités ;
- la périodicité de l'Évaluation par les Pairs ;

- la comparabilité des différentes évaluations entre les États participant au mécanisme ;
- la finalité attendue de l'évaluation du pays.

Au Conseil économique, social et culturel, les questions et contributions les plus significatives se sont articulées autour des points suivants :

- l'intégration africaine ;
- l'ancrage du MAEP au NEPAD ;
- l'implication des populations dans le processus ;
- le chronogramme des activités ;
- la taille et la composition de la CNG-MAEP ;
- l'indépendance de la CNG-MAEP.

Les membres de ces institutions ont soutenu le processus et renouvelé leur engagement à le conduire vers des résultats positifs. Il n'y a pas eu de débat à ce stade du processus. Il s'agissait d'informer les acteurs.

---

<sup>7</sup> Par exemple, *L'Essor* du : n°16340 du 12 décembre 2008 et n°16349 du 23 décembre 2008.

# Choix des bureaux d'études et des consultants indépendants

Il ressort des documents de base du MAEP que la production des informations (collecte des documents, enquêtes, etc.) est réalisée par des Instituts Techniques de Recherche (ITR). Cette activité de production d'information et d'analyse au moyen d'un questionnaire à quatre thèmes (à ajuster aux conditions spécifiques de chaque pays participant) constitue la base fondamentale de l'évaluation de l'état de la gouvernance dans ses différents aspects.

Au Mali, il a été décidé en séance plénière de l'atelier de lancement du MAEP lors de la mission de soutien de juin 2007 que des bureaux d'étude de la place s'occuperont de l'administration des questionnaires suite à une consultation ouverte, et que des consultants indépendants et spécialisés produiront des notes contributives (à verser dans les Rapports des bureaux d'étude) sur certaines questions transversales ou communes aux quatre domaines d'évaluation de la gouvernance.

## Choix des bureaux d'études

Contrairement à certains pays comme le Burkina Faso ou le Bénin qui ont mené leur auto-évaluation avec des ITR de l'État, le Mali a opté pour le recrutement de bureaux d'étude privés pour plus de transparence dans la présentation des résultats. Les bureaux d'étude ainsi recrutés sont connus pour leur objectivité et leur crédibilité, ce qui est considéré comme une vraie force du processus.

En raison de son rôle de coordination et de gestion des financements accordés par les Partenaires Techniques et Financiers pour le MAEP au Mali, la Représentation du PNUD à Bamako a organisé la sélection des bureaux d'études. Le

Centre de Services du PNUD a organisé l'appel à candidature par les médias appropriés. La réception et la sélection des dossiers ont été fait pendant la période mars-avril 2008. Plus de 30 bureaux d'étude ont déposé à la date de clôture leurs dossiers de candidature.<sup>8</sup> Certains d'entre eux ont soumissionné à un seul, d'autres à plusieurs des quatre domaines de consultation : gouvernance démocratique et politique, gouvernance socio économique ; gouvernance des entreprises ; gouvernance et gestion économique. Des équipes différentes ont travaillé sur chacun des quatre domaines pour la sélection des bureaux. Chaque équipe comprenait outre le représentant du PNUD, le coordinateur du Secrétariat national du MAEP et l'Assistant technique chargé du domaine concerné de la gouvernance, le président et/ou le vice président du groupe thématique de la CNG-MAEP, le représentant du ministère point focal du MAEP. Sur la base du procès verbal de ces travaux, les services du PNUD ont considéré les offres financières des bureaux d'étude concernés et négocié avec eux selon les procédures internes. Le Secrétariat National du MAEP est informé par le PNUD du choix final des bureaux d'étude et de la signature du contrat.

Le processus a abouti à la signature de quatre contrats avec deux bureaux d'études, chacun étant chargé de l'étude d'évaluation dans deux domaines même si aucun bureau n'avait postulé pour l'étude sur la gouvernance et la gestion économique. Les bureaux d'étude sélectionnés sont :

- CEDREF/Sarl (Centre d'études, de documentation, de recherche et de formation) pour les études sur la Gouvernance Démocratique et Politique et la gouvernance des Entreprises.

---

8 Entretien avec le président de la CNG-MAEP en juin 2008.

- DELTA-C (Centre de formation et d'appui conseil pour le développement local) pour les études sur la Gouvernance et le Développement Socio économique, et la Gouvernance et la Gestion économique.

Les bureaux d'étude choisis sont des entreprises connues au Mali pour leurs compétences et expériences dans les domaines des études sur la gouvernance, l'économie, etc.

salaires, le paiement mensuel de la retraite, la subvention des produits de première nécessité par les pouvoirs publics, les logements sociaux pour les couches vulnérables, l'accès aux soins de santé, la gratuité de la césarienne et du traitement du paludisme chez les enfants de 0 à 5 ans et les femmes enceintes.

### Choix des consultants indépendants

Le Secrétariat national aidé par les membres du Comité de Pilotage ont procédé au recrutement des consultants indépendants devant traiter les questions transversales. Douze consultants ont ainsi été identifiés. Il s'agit de spécialistes maliens de haut niveau, reconnus pour leur compétence et probité intellectuelle et morale. Ils ont produit chacun, une note contributive dans leurs domaines respectifs de compétence parmi quelque 13 questions transversales choisies par le comité de pilotage au cours d'une réunion. Le Secrétariat National avait proposé six de ces questions et les participants à la réunion ont ajouté les 7 autres qu'ils estimaient mériter une attention particulière et qui étaient des thèmes relatifs à la gouvernance. Les 13 questions ainsi identifiées sont :

- Le genre
- La décentralisation
- L'assainissement, la pollution et le cadre de vie
- La santé de la reproduction et la vaccination
- L'aménagement du territoire et la protection de l'environnement
- L'école
- La lutte contre la corruption
- La modernisation de l'administration
- La gouvernance et la justice
- Le contexte historique et les défis actuels du Mali
- La paix et la sécurité
- L'expérience malienne de l'Espace d'Interpellation Démocratique
- Les droits humains.

Les membres de la CNG-MAEP ont discuté de la possibilité d'inclure dans les questions transversales à étudier, la rébellion au Nord Mali et la question de la vie chère. La question transversale relative à la Paix et à la Sécurité a traité aussi le conflit au Nord Mali. La question du pouvoir d'achat de la population a été traitée dans le rapport d'auto-évaluation. Concernant le pouvoir d'achat des populations, des initiatives sont mises en œuvre pour une bonne allocation des ressources. On peut citer : l'augmentation des



# Réalisation et validation des études thématiques

La méthodologie utilisée pour l'élaboration du Rapport national d'auto-évaluation (RNAE) a été essentiellement basée sur les entretiens individuels, des focus groups et des sondages d'opinion, sur les thèmes de la gouvernance démocratique et politique et du développement socioéconomique, ayant pour objectifs de permettre aux citoyens de s'interroger, de façon contradictoire sur la gouvernance dans le pays. Le questionnaire du MAEP a été la trame de fond de l'ensemble du travail. A cela il faut ajouter les rapports sur les treize questions identifiées comme transversales, Le Rapport national d'autoévaluation produit a été validé au cours d'ateliers interrégionaux et nationaux regroupant l'ensemble des parties prenantes que sont les institutions de la République, les services nationaux, la société civile, le secteur privé et les citoyens. Le plan d'action national proposé a suivi le même processus de validation.

## Études thématiques des bureaux d'étude

Les études thématiques ont été réalisées d'avril à mai 2008, selon les termes de référence élaborés par le Secrétariat national et le comité de pilotage et sur la base des questionnaires spécifiques à chaque étude thématique. Chaque bureau a élaboré sa propre méthodologie à la fois qualitative et quantitative mais avec un accent sur les entretiens individuels et les groupes de discussion, afin d'administrer le questionnaire du MAEP. A travers les rapports, les bureaux d'étude ont fait des analyses documentaires, des entretiens individuels et des groupes de discussion auprès des représentants des administrations, des institutions de la République, les représentants du secteur privé et de la société civile (jeunes, femmes, syndicats, ONG, médias, etc.) aussi bien à Bamako et dans les capitales

régionales. Les enquêtes d'opinion ou de sondage (sur la base de méthodes scientifiques approuvées par la Direction Nationale de Statistique et Informatique, DNSI) qui étaient prévues auprès des populations sur les thèmes de la gouvernance démocratique et politique et le développement socio économique ont été réalisées par les mêmes bureaux d'études.

Tous les rapports d'étude ont été déposés dans le délai initialement prévu ; à l'exception de celui sur la gouvernance et la gestion économique, qui a accusé un retard d'un mois à cause du démarrage tardif de ladite étude lié aux difficultés de recrutement d'un bureau d'étude.

## Notes contributives des consultants indépendants

Les notes contributives ont été réalisées par des consultants indépendants, selon des termes de référence élaborés par le Secrétariat National et le Comité de Pilotage de la CNG-MAEP en mai 2008. Les informations ont été collectées auprès des hommes, des femmes et aussi tirées des documents existants sur le thème étudié. Les consultants, chacun dans son domaine ont organisé des groupes de discussion, des entretiens approfondis auprès des cibles identifiées pour élaborer leurs rapports. Les consultants ont rédigé leurs rapports individuellement sans interaction entre eux. Les thèmes pouvaient être traités séparément et une concertation n'était pas nécessaire.

Les rapports sur les questions transversales ont été appréciés lors des travaux des groupes thématiques (à l'exception du rapport du contexte historique et des défis actuels du Mali,

présenté et discuté en plénière) et leur contenu a permis d'enrichir les différents rapports des bureaux d'étude.

## Validation des études thématiques et des notes contributives

Des comités de lecture composés de deux à trois membres volontaires du comité de pilotage ont suivi la rédaction des différents rapports. Du 2 au 17 juin 2008 a eu lieu une série d'ateliers de validation à Bamako et dans les régions de Mopti et Gao. Tout d'abord un atelier national de validation, tenu au Centre International de Conférence de Bamako du 2 au 4 juin, a regroupé plus d'une centaine de membres appartenant aux quatre groupes thématiques. La société civile a été largement représentée à travers les syndicats (Comité Syndical des Travailleurs du Mali, Union Nationale des Travailleurs du Mali, Syndicat de la Magistrature), les organisations faïtières (CCIM, APCAM CAFO, Réseau de femmes, CCA-ONG, SECO-ONG, CNSC, etc.) et les organisations confessionnelles. Les participants à cet atelier, présidé par le président du CNG-MAEP, ont pendant trois jours analysé trois rapports à savoir : démocratie et gouvernance politique, développement socio-économique, et gouvernance des entreprises. Chaque groupe thématique a enregistré la participation de quinze à vingt de ses membres. Le rapport sur la Gouvernance et la Gestion Economique n'étant pas prêt, les membres de ce groupe se sont repartis entre les trois autres groupes. Un procès verbal de la rencontre a été rédigé par les rapporteurs.

Des ateliers régionaux ont eu lieu à Gao (9 au 10 juin, pour les régions de Gao, Kidal et Tombouctou) et à Mopti (12 au 13 juin, pour les régions de Mopti, Ségou et Sikasso). Pendant deux jours, les trois rapports ont été présentés et discutés en travaux de groupe de quinze à vingt-sept personnes. Du 16 au 17 juin, le CICB a abrité l'atelier régional de validation pour le district de Bamako et les régions de Kayes et Koulikoro, sous la présidence du Président de la CNG-MAEP. En marge de cet atelier, les membres du groupe gouvernance et gestion économique ont discuté le rapport sur ledit thème qui n'était pas prêt pour l'atelier national de validation du 2-4 juin 2008.

D'après les différents rapports des ateliers de validation, les travaux ont suivi la même méthodologie, à savoir : la présentation du rapport par les consultants, les discussions en travaux de groupes thématiques et les recommandations des participants, les rapports du processus ont été présentés en plénière. Les observations faites par les quatre groupes sont compilées dans le rapport de l'atelier de validation. Elles ont surtout traité à l'organisation du rapport en fonction de l'agencement du questionnaire, le respect du canevas du

Secrétariat du MAEP, la formulation de certaines idées, la numérotation des paragraphes, les indicateurs non prises en compte, les compléments d'information sur des thèmes et les recommandations.

Les enseignements tirés des différents ateliers organisés dans le cadre du processus d'évaluation du MAEP au Mali sont : la forte présence des organisations de la société civile, la présence des assistants du CNG-MAEP, la présence des membres des conseils de cercles, les débats francs et la liberté d'expression des participants, l'attitude des présidents de groupe qui étaient à l'écoute des participants. Des faiblesses ont également été enregistrées, notamment: l'envoi des rapports provisoires en retard dans les régions, l'insuffisance de temps pour leur exploitation avant l'atelier (rapports volumineux), l'insuffisance de temps pour les débats (deux jours). Dans toutes les régions les chronogrammes fixés par le Secrétariat National pour les ateliers de validation ont été discutés par les membres de la CNG-MAEP. Les représentants des petites et moyennes entreprises, des petites et moyennes industries et du secteur informel n'étaient pas présents aux ateliers de validation aussi bien à Bamako que dans les régions.

Les ateliers de validation des études ont été aussi médiatisés aussi bien à Bamako que dans les régions, à travers des communiqués par les radios privées, les journaux de la place. Par exemple à Ségou, le quotidien Delta Tribune et Yeko ont publié des articles sur le processus de la mise en place des Commissions régionales et les ateliers de validation des études thématiques.<sup>9</sup>

---

9 Yeko du 17 mars 2008.

# Présentation du Rapport National d'Auto-évaluation

## Résumé du Rapport National d'Auto-évaluation

Le RNAE a été validé par l'ensemble des parties prenantes (CNG-MAEP, CRG-MAEP et personnes ressources) le 25 novembre au CICB. Il est disponible pour toute personne voulant le consulter. L'analyse du Rapport National d'Auto-évaluation a relevé des atouts et défis de la gouvernance au Mali.

### *Les atouts*

De façon générale, le Mali a signé et ratifié la plupart des conventions internationales et africaines. Il s'emploie à mettre en conformité son droit interne avec les engagements découlant de son adhésion aux instruments juridiques internationaux pertinents.

#### La gouvernance politique et démocratique :

- l'existence d'une forte tradition et volonté de prévention et de règlement des conflits et un engagement à œuvrer pour une coexistence pacifique dans la sous région ;
- les dispositions de la constitution du 25 février 1992 que consacrent la Démocratie et l'État de droit ;
- la sphère politique est ouverte et l'organisation des élections s'effectue dans des conditions acceptables et les institutions en charge de veiller à la régularité des scrutins jouent leur rôle ;
- la décentralisation qui a contribué, de façon significative, à l'amélioration de la gouvernance locale ;
- l'intervention des forces de sécurité qui se fait sur décision des autorités civiles et sous leur supervision ;
- la constitution consacre la séparation des pouvoirs et l'indépendance de la justice et le cadre réglementaire et juridique nécessaire existe ;

- la promotion et la protection des droits des femmes, des enfants, des jeunes et des groupes vulnérables ont connu des avancées importantes au plan juridique.

#### La gouvernance et gestion économique :

- l'existence de documents de stratégies, soubassement de la formulation des politiques macroéconomiques selon une vision partagée ;
- l'existence de politiques sectorielles pour soutenir la croissance économique et le développement durable ;
- la consolidation du dispositif de lutte contre la corruption notamment sur les plans de la législation, des programmes et d'allocation de ressources financières ;
- la priorité pour l'accélération de l'intégration sous régionale.

#### La gouvernance des entreprises :

- la mise en place des cadres de concertation État/secteur privé ;
- l'amélioration du cadre juridique fiscal en le rendant plus propice aux affaires ;
- le développement des infrastructures de base ;
- la restructuration du secteur bancaire ;
- la création de structures d'appui aux entreprises ;
- le développement de partenariats au plan international.

#### Le développement socio-économique :

- l'existence de programmes et projets sectoriels dans les domaines de l'eau, de l'énergie, de la santé, de l'éducation, du développement rural, de la justice, des transports et des communications, du logement qui donnent des résultats dans la lutte contre la pauvreté et

l'atteinte des objectifs du millénaire ;

- une large participation des parties prenantes à la conception, la mise en œuvre et le suivi des programmes/projets ;
- l'existence d'un cadre juridique, institutionnel pour assurer la promotion du genre.

### *Les défis*

Le pays reste confronté cependant à des contraintes particulières, en termes de capacités, pour harmoniser certains instruments et code avec les dispositions juridiques du pays. De même, la publication régulière des rapports périodiques relatifs à ses engagements internationaux reste un défi à relever.

La gouvernance politique et démocratique :

- l'existence de sources de conflits, d'insécurité et d'instabilité qui sont de trois types : communautaires, sociaux et les conflits au Nord du pays ;
- les mécanismes de protection des droits humains mis en place se heurtent à de nombreux obstacles (corruption, faiblesse des moyens, méconnaissance des textes) ;
- le constat par la classe politique dans son ensemble, du faible taux de participation des populations aux élections et qui émet des réserves quant au type de scrutin et à la multiplicité des structures chargées de les organiser ;
- les défis pour l'ancrage de la décentralisation et de la Démocratie par la stabilisation du système politique et administratives locales constituent des défis majeurs à relever ;
- la confiance du citoyen vis-à-vis du système judiciaire ;
- l'efficacité des mécanismes de lutte contre la corruption
- la promotion et la protection des droits des femmes, des enfants, des jeunes et des groupes vulnérables ;
- les défis s'articulant autour des violences faites aux femmes, du Code des personnes et de la famille en vigueur, de la participation des femmes à la vie politique.

La gouvernance et gestion économique :

- la vulnérabilité de l'économie aux chocs extérieurs tels que le climat, les aléas du commerce et de la finance internationale ;
- la corruption dans la fonction publique.

La gouvernance des entreprises :

- les difficultés d'application des textes et de mise en œuvre de moyens appropriés pour amener les entreprises à respecter les droits de l'homme et le droit du travail et à être citoyennes.

Le développement socio-économique :

- le phénomène de la pauvreté qui reste une préoccupation majeure surtout en milieu rural ;
- la crise scolaire sous tendue par les faiblesses de l'école malienne comme le faible niveau de couverture de l'éducation de base, notamment pour la scolarisation des filles, la pléthore des effectifs dans les classes, le déficit de manuel scolaires, les grèves d'étudiants et d'enseignements, les responsabilités non assumées par les parents vis-à-vis des enfants et de l'école vis-à-vis des enfants ;
- la réduction de la mortalité maternelle et la lutte contre le VIH et le SIDA ;
- dans le domaine du genre, la persistance des inégalités entre les femmes et les hommes dans les domaines de l'éducation, de la santé, de la promotion économique, de la gestion de la vie publique, du droit, des violences et de l'environnement.

### *Bonnes pratiques et bonnes initiatives*

Un certain nombre de bonnes pratiques et de bonnes initiatives ont été identifiées au cours de l'exercice d'autoévaluation. Ils ont fait l'objet d'encadrés insérés dans le Rapport National d'Autoévaluation. Ce sont :

En bonnes pratiques :

- le consensus politique ;
- la démocratie directe au Mali ;
- l'Espace d'Interpellation Démocratique (EID) ;
- la Charte des valeurs de la justice ;
- le guichet unique ;
- le Conseil présidentiel pour l'investissement ;
- la Vision Mali 2025 ;
- l'instauration du mois d'octobre comme celui de la solidarité et de la lutte contre l'exclusion ;
- L'exemple de la Fédération Nationale des Jeunes Ruraux, impliquée dans les activités agro-économiques ;
- la Stratégie nationale de logement au Mali.

En bonnes initiatives :

- la mise en place de la Commission pour la réflexion sur la consolidation de la démocratie au Mali ;
- la création d'un Comité préparatoire des états généraux sur la corruption ;
- l'Initiative Riz.

## **Plan d'Action National (PAN)**

Sur la base de l'analyse des forces et faiblesses du RNAE, la CNG-MAEP a élaboré un Plan d'Action National (PAN) portant sur la période 2009–2013 et pour un coût estimé à 92 milliards de F CFA (US\$ 179 460 500 ). Une grande partie des actions/activités du PAN vient en complément de celles planifiées et/ou actuellement mises en œuvre aux niveaux : national, régional et local. Concernant les actions et activités nouvelles, la responsabilité de mise en œuvre dans le respect de la législation en vigueur en ce qui concerne les compétences de chacun, reviendra aux acteurs (soit public, soit privé, soit de la société civile) les plus habilités à les mener avec réussite. Ce plan d'action sera transformé chaque année en un Plan Opérationnel budgétisé. Des dispositions appropriées seront prises pour assurer le suivi et l'évaluation du PAN conformément aux directives du MAEP.

# Préparation du Rapport d'Évaluation par les Pairs

## Préparation de la Mission d'évaluation au niveau national

La préparation de l'arrivée de la Mission des experts a été une bonne occasion pour les maliens de connaître le MAEP et d'être informés sur le processus en cours au Mali. La CNG-MAEP a tenu plusieurs réunions d'information avec les membres du Comité de Pilotage pour préparer l'arrivée de la mission des experts du MAEP. Toutes les dispositions ont été prises pour faciliter le travail. Les services publics ont été informés ; la télévision et la radio nationale ont diffusé des messages sur l'arrivée des experts, la conduite du travail. Les populations ont été exhortées à accueillir la mission et à collaborer avec les experts. Un programme de travail à Bamako et dans les régions a été élaboré par la CNG-MAEP après une concertation des structures et institutions à visiter. Des notes d'information ont été élaborées par la CNG et envoyées à tous ses membres et personnes ressources.<sup>10</sup> Du 23 novembre à mi décembre 2008, la CNG-MAEP a effectué des missions dans toutes les régions du Mali avec pour objectif de permettre aux parties prenantes du MAEP de s'approprier du Rapport National d'Autoévaluation et du Plan d'Action National, d'expliquer aux gouverneurs et aux membres de la CRG-MAEP, les attentes pour une bonne organisation du séjour de la mission d'évaluation externe.

## Première mission des experts

Du 5 au 22 décembre 2008, la Mission d'évaluation du Mali, composée de dix-neuf experts africains a séjourné au Mali dans le cadre de l'évaluation. La présidente de la Mission

d'évaluation, Dr Njeuma était accompagnée d'une délégation d'experts africains, dont neuf experts indépendants, cinq experts représentant les partenaires stratégiques du MAEP que sont la BAD, le Bureau Régional du PNUD pour l'Afrique, et la CEA. Faisaient également partie de la délégation des membres du Secrétariat du MAEP travaillant sur les quatre domaines thématiques concernés par l'évaluation et en charge de la coordination de la mission. La Mission d'évaluation était accompagnée dans sa tournée par des membres de la Commission Nationale de Gouvernance du MAEP au Mali.

Conformément au mandat du MAEP, la mission d'évaluation devait procéder à l'approfondissement et à la vérification des informations contenues dans le rapport de l'autoévaluation de la CNG-MAEP. La mission avait pour objectifs de :

- mener les consultations les plus larges possibles avec toutes les parties prenantes pour approfondir et compléter le rapport d'autoévaluation ;
- évaluer le projet de programme d'action soumis par le pays et faire les propositions appropriées ;
- s'assurer autant que possible que le processus d'autoévaluation réalisé par le Mali était techniquement satisfaisant, crédible et libre de toute manipulation politique ;
- établir un consensus avec les parties prenantes sur les questions et défis restants, ainsi que les recommandations susceptibles d'améliorer la gouvernance dans le pays.

Ainsi, la mission devait rencontrer tous les acteurs impliqués dans le processus du MAEP au Mali, notamment : le président de la République, les représentants du pouvoir législatif et du pouvoir judiciaire, les institutions de la République, les membres du gouvernement, les autorités décentralisées

---

<sup>10</sup> Notes d'information de la CNG-MAEP de janvier 2009.

des régions du pays, les partis politiques, les institutions du pouvoir traditionnel, les organisations patronales et du secteur privé, la société civile, les leaders d'opinion, les organisations de jeunes et les organisations de femmes, etc. les groupements de personnes défavorisées, les représentants du monde académique, ainsi que les média.

#### *Activités réalisées au cours de la mission d'évaluation à Bamako*

Les membres de la CNG-MAEP et les personnes ressources ont été tous informés de l'arrivée de la Mission d'évaluation en décembre 2008.<sup>11</sup> Les travaux de la mission ont démarré par les activités suivantes :<sup>12</sup>

- *le lancement officiel de l'évaluation* : le lancement officiel de l'évaluation a été fait par le Président de la République au CICB en présence des corps constitués et des acteurs du développement. Il a invité les autorités maliennes et toutes les forces vives de la nation à accueillir la mission et d'être disponibles pour une évaluation transparente.
- *l'audience chez le Chef de l'État* : le Chef de l'État a accordé une audience de deux heures à la mission, en présence du Dr Badara Aliou Macalou, Ministre des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine, Point Focal du MAEP, et Mr Ousmane M. Diallo, Président de la Commission Nationale de Gouvernance du Mali.
- *l'audience chez le premier ministre* : elle a porté sur la vision politique de la gouvernance au Mali et les défis à relever ; il a insisté sur l'attachement du gouvernement à la promotion de la bonne gouvernance dans tous les secteurs.
- *la discussion du programme de travail avec la CNG-MAEP*.
- *les rencontres en plénières sur les quatre thématiques*.
- *la participation le 10 décembre 2008 aux assises de l'Espace d'Interpellation Démocratique* : L'Espace d'Interpellation Démocratique présidé par un jury international, est une institution originale et unique d'expression de la démocratie caractérisée par la possibilité donnée aux citoyens d'interpeller directement les pouvoirs publics sur les cas de violations des droits de l'homme.
- *les séances de travail* : avec la CNG de 107 membres, des départements ministériels, des bureaux d'étude, des OSC, des syndicats, fédérations d'artisans, associations de femmes et de jeunes, etc.
- *les rencontres avec des Partenaires au Développement* : La MEP a rencontré les représentants du PNUD, de la coopération technique allemande (GTZ), de la Suède,

de l'Union Européenne, de la France et du Canada. Ensuite la délégation d'experts africains a rencontré les représentants du Corps diplomatique africain accrédités au Mali pour leur faire état des objectifs du MAEP et de la mission d'évaluation du Mali.

A toutes ces rencontres, il a été question des objectifs du MAEP et des quatre thèmes du MAEP que sont la démocratie et la gouvernance politique, la gouvernance et gestion économique, la gouvernance des entreprises, et le développement socio-économique au Mali.

#### *Activités réalisées au cours de la mission d'évaluation au niveau régional*

Du 12 au 22 décembre, la Mission a sillonné les huit régions administratives du Mali, soit successivement à Koulikoro, Ségou, Kayes, Sikasso, Mopti, Gao, Kidal et Tombouctou. Dans chacune de ces régions, la Mission du MAEP était accompagnée de membres de la Commission Nationale de la Gouvernance et du représentant du Ministre des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine et Point Focal National du MAEP au Mali. Elle a tenu dans les capitales régionales des réunions plénières avec toutes les parties prenantes, pour présenter le MAEP et le processus d'évaluation, clarifier les objectifs poursuivis, et donner quelques orientations avant d'organiser des ateliers thématiques sur les quatre thèmes du MAEP. Elle a visité des projets dont celui des jeunes riziculteurs de l'Office du Niger. Une session de restitution et validation des résultats des travaux en ateliers a mis fin à la mission.

Les visites de terrain ont aussi permis à la délégation du MAEP de prendre connaissance des richesses culturelles dont regorge le Mali et de son histoire prestigieuse par la visite des monuments anciens dans les régions de Mopti et de Tombouctou, autant que de grands chantiers de développement en cours.

## **Deuxième visite des experts africains**

La première visite des experts n'a pas permis la délégation d'achever tous les objectifs de la mission d'évaluation. Une visite supplémentaire a été organisée en janvier 2009. En prélude à l'arrivée de l'équipe des experts, la CNG-MAEP a élaboré un calendrier de rencontre et visites dans les huit régions. Les ministères concernés ont élaboré des questions essentielles et informé les départements pour leur disponibilité et engagement au processus.

Du 12 au 22 janvier 2009, l'équipe de la Mission est revenue au Mali pour compléter ses travaux et rédiger son

11 Lettre d'information de la CNG-MAEP du 4 décembre 2008.

12 Programme de visite de la MAEP de janvier 2009.

rapport. Comme pour la première phase, la Mission a eu droit à une séance de travail de plus de deux heures avec le Président de la République sur les questions essentielles de gouvernance au Mali. Au cours de cette séance, Dr Njeuma, au nom de toute la délégation qui l'accompagnait, a remercié Son Excellence Amadou Toumani Touré pour son appui au processus, et pour toutes les dispositions prises pour faciliter le travail de la Mission, notamment la visite de toutes les huit régions du pays. Elle lui a fait part des résultats préliminaires des interactions avec les parties prenantes et des préoccupations soulevées depuis l'arrivée de la Mission au Mali. Le Président de la République s'est volontairement livré à l'exercice d'évaluation avec une franchise et une sincérité remarquable, n'éludant aucune préoccupation de la Mission.

La Mission a par la suite rencontré le premier ministre, les ministres et les responsables des hautes institutions de la République, y compris le président de l'Assemblée nationale et son bureau, les représentants des partis politiques, le président et les membres de la Cour constitutionnelle, le président et les membres de la Cour suprême, le Médiateur de la République et son équipe, le Vérificateur général et son équipe, ainsi que le président du Haut conseil des collectivités et les membres du bureau de cette institution, les personnalités présidant les commissions nationales telles que la Commission nationale de réflexion pour l'approfondissement de la démocratie, le Comité préparatoire des états généraux sur la corruption et la délinquance financière, la Commission nationale des droits de l'homme, le Comité préparatoire du forum national sur l'éducation, la Commission électorale nationale indépendante, le Comité préparatoire des états généraux sur le foncier, le Comité de l'égal accès aux médias d'État, etc. A toutes ces étapes la MEP a pu s'assurer de l'effectivité de la participation de toutes les composantes de la société malienne au processus d'évaluation.

A la fin de cette deuxième visite, la Mission d'évaluation du MAEP, par la voix de sa Présidente, Dr Dorothy Njeuma, a exprimé sa gratitude au Président de la République, au gouvernement et au peuple malien tout entier. Un remerciement particulier a été adressé au Dr Macalou, ministre des maliens de l'extérieur et de l'intégration africaine et point focal du MAEP, et son équipe, au Président de la Commission nationale de gouvernance et les membres de la Commission pour leur chaleureuse hospitalité, ainsi que pour l'excellente organisation de cet exercice d'évaluation, qui ont contribué à faire de cette mission une réussite totale. A la fin du séjour, la Mission a fait une synthèse en plénière sur la conduite de l'évaluation et les résultats préliminaires.

### *Rapport provisoire de la Mission des experts*

De janvier à mars 2009, la CNG-MAEP et deux agents sont restés au Bureau pour donner des informations complémentaires aux experts et vérifier des données. Le Président de la CNG-MAEP a visité le secrétariat continental en Afrique du Sud pendant deux jours, afin de corriger des statistiques utilisés par les experts et qui provenaient essentiellement des sites internet. Le 11 mai 2009, le rapport provisoire du Panel des personnalités éminentes a été envoyé au Ministre Point focal du MAEP avec mission de renvoyer les commentaires et les observations des services départementaux dans un délai de trois semaines. Il contient des informations générales sur le Mali, spécifiques liées aux quatre thématiques de gouvernance, les conclusions de la Mission ainsi que les recommandations sur certaines pratiques de gouvernance.

### *Atelier de discussion et correction du rapport des experts*

Pour réaliser la tâche de correction du rapport, le ministère des Maliens de l'extérieur et de l'intégration africaine, point focal du MAEP a mis en place un dispositif de veille pour pouvoir respecter le délai fixé :

- une communication a été faite au conseil des ministres le 6 mai pour annoncer l'arrivée du rapport et les dispositions à prendre ;
- deux réunions préparatoires le 11 mai (date d'arrivée du rapport) et le 14 mai ;
- un atelier du 17 au 19 mai à Sélingué.

L'atelier de Sélingué a réuni les représentants du gouvernement (conseillers techniques des ministères, les directeurs nationaux), ceux de la société civile et du secteur privé et des personnes ressources dans le but de fournir dans le délai de trois semaines, les commentaires sur le rapport envoyé par les experts et de répondre aux questions qu'ils ont posé. Les copies du rapport des experts avaient été envoyées à tous les services gouvernementaux. Le président de la CNG a participé à l'atelier en donnant des explications et en orientant les participants. Cette approche participative a abouti à l'élaboration du document sur les observations et commentaires généraux et spécifiques relatifs aux quatre thèmes.

Le 21 mai, ce document a été transmis à tous les ministères pour une dernière observation lors du conseil des ministres. Le 29 mai, les commentaires et les réponses du gouvernement ont été envoyés au Secrétariat du MAEP (dans le délai imparti). En début juin la version finale du rapport du panel sur le Mali a été envoyée à tous les pays membres de l'Union Africaine pour la présentation à la conférence de



Syrte en Libye. Le président de la CNG-MAEP a informé tous les membres du comité de pilotage, des partenaires et les populations de l'examen du rapport

## **Présentation du rapport du Mali au Forum du MAEP**

Le onzième Forum des Chefs d'État et de Gouvernement du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) s'est tenu le 30 juin 2009 à Syrte en Libye. La délégation du Mali était composée du Président de la République, du Secrétaire général et des conseillers de la Présidence, du Ministre point focal, du Président de la CNG-MAEP, au total une dizaine de personnes. La présidente de la Mission a présenté le rapport du panel en mettant l'accent sur les atouts qui sont : l'alternance démocratique, la gestion du conflit au nord du Mali, etc., les bonnes pratiques contenues dans le rapport d'auto-évaluation). Le Forum a retenu l'exemplarité de l'exercice malien, due selon les Éminentes personnalités à :

- l'engagement politique du Chef de l'État tout au long du Processus ;
- l'originalité et l'efficacité du dispositif mis en place pour conduire le processus jusqu'au niveau régional et local et qui a assuré une participation inclusive de toutes les parties prenantes.

A Syrte, on peut dire que le rapport du Mali a été bien accueilli. Des participants ont salué la rapidité, l'efficacité du système mis en place et le sérieux dans la conduite du processus. Le Président s'est prêté aux questions de ses pairs et a donné des réponses à toutes les questions qui lui ont été posées.

## **Contenu du rapport**

Le rapport d'évaluation par les pairs n'étant pas disponible au moment de la rédaction du présent rapport, les consultants ont utilisé dans ce paragraphe, le résumé présenté par le Mali au Forum des Chefs d'État à Syrte. Le Panel a retenu treize bonnes pratiques de gouvernance, consignées dans le rapport d'évaluation. Certains atouts du pays ont été mis en exergue ; parmi eux on peut citer :

- la vieille culture de dialogue entre les différentes composantes de la société ;
- la démocratie politique et le multipartisme ;
- le fonctionnement satisfaisant de toutes les institutions de la République ;
- la tenue régulière des élections à dates échues ;

- l'absence de violences politiques pré et post électorales ;
- l'alternance politique dans la stabilité ;
- la tradition de planification ascendante participative qui assure la consultation et la concertation des parties prenantes de la base au sommet.

Selon le rapport, les défis à relever sont :

- la diversification et modernisation de l'économie malienne axée sur l'agriculture qui est à 90% informelle ;
- une meilleure implication des femmes dans la prise de décision et les politiques de développement ;
- la valorisation du capital que constitue la diaspora malienne.

L'analyse des résumés des deux rapports (RNAE et Rapport des Pairs) montre que les mêmes défis ont été notés. Il s'agit : de la réduction de la pauvreté, la persistance des inégalités entre les femmes et les hommes et le développement de l'économie.

## **Audience du chef de l'État aux membres de la Commission Nationale de Gouvernance**

Le Président de la République, Son Excellence Monsieur Amadou Toumani Touré, a reçu en audience, le lundi 11 janvier 2010, au Palais de Koulouba, une délégation de la CNG-MAEP. La délégation comprenait le Président de la CNG-MAEP, les Présidents des Groupes thématiques et des membres du Comité de Pilotage. Le Président de la République a exprimé toute la reconnaissance de la nation et du peuple malien pour les sacrifices consentis par les membres de la CNG-MAEP. Il a engagé le Gouvernement à s'approprier le rapport et à explorer les voies et moyens pour sa traduction en actes concrets, notamment en procédant à sa large diffusion auprès de toutes les couches de la société.

## **Publication et lancement officiel du rapport d'évaluation et du PAN**

La publication du rapport officiel constitue la cinquième et dernière étape du Processus du MAEP. D'après le Président du Secrétariat National de la CNG-MAEP, le rapport du Mali était attendu pour octobre 2009. Pour des raisons liées à certaines difficultés de fonctionnement du Secrétariat continental du MAEP, le document n'était toujours pas

disponible à la date de finalisation de ce rapport. Cependant, le rapport a été finalement lancé au Mali puisque le texte en était finalisé. Le président de la République du Mali, Amadou Toumani Touré, a présidé le 13 septembre 2010 une cérémonie de lancement du Rapport d'Evaluation du MAEP du Mali et du Plan d'Action. La représentante du panel du MAEP, Mme Domitilla Mukantaganzwa, a souligné les forces et les faiblesses de la gouvernance au Mali en touchant quelques points saillants du rapport relatifs à la pauvreté, à la corruption, à l'insécurité dans le Nord du Mali. Elle a invité l'Etat à s'investir dans la mise en œuvre du plan d'action national pour faire face aux enjeux de la construction d'une démocratie viable et efficace, fondée sur des valeurs culturelles proprement endogènes.

Le Président Amadou Toumani Touré a réaffirmé son engagement à mettre en application le plan d'action national qui se dégage de cette évaluation et il a souligné que « Le rapport que nous recevons aujourd'hui est un rapport dense et exhaustif. Il touche à tous les aspects de la gouvernance au Mali et il met en exergue les forces de l'expérience politique malienne qui s'appuie sur nos valeurs culturelles essentielles : le dialogue, la tolérance et la solidarité. Ce rapport souligne aussi avec justesse, les défis de la gouvernance et du développement, auxquels nous devons continuer à faire face : il s'agit, entre autres, de la consolidation de la paix au Nord du Mali, de la poursuite de la lutte contre la corruption, de la formation de ressources humaines de qualité, à travers une école performante et apaisée, entre autres. Le Gouvernement du Mali s'engage à prendre toutes les dispositions pour une appropriation et une implication les plus larges possibles dans la mise en œuvre des recommandations pour l'approfondissement de la démocratie et de la bonne gouvernance au Mali.»

# Financement du processus du MAEP au Mali

La conduite du processus d'auto-évaluation du MAEP au Mali a nécessité la mobilisation de moyens matériels et financiers considérables. Il était prévu que les ressources du CNG-MAEP proviendraient des dotations annuelles du budget de l'État et de toutes autres sources de financement autorisées.

## Contribution du budget de l'État

L'essentiel des ressources financières pour la conduite du processus d'auto-évaluation et le fonctionnement des structures du MAEP est supporté par le budget de l'État. Le montant inscrit et donné par l'État s'élève à 240 000 000 FCFA (US\$ 467 105). Il a été logé au Ministère point focal, et géré selon les procédures nationales.

Les activités financées sont :

- la prise en charge de la mission d'évaluation du MAEP à l'intérieur du Mali (pas à Bamako) ;
- le secrétariat pour vingt jours au CICB ;
- la prise en charge des missions du Comité de pilotage dans les régions ;
- les indemnités des membres du comité de pilotage ;
- les petites dépenses de restauration et pause-café ;
- les divers.

Jusqu'en septembre 2009, 80% de ce budget ont été utilisés.

## Contribution des partenaires financiers

Le financement du processus du MAEP au Mali est également supporté par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Espagne et la GTZ (l'Allemagne). Ce fonds a été logé au PNUD et géré selon ses procédures.

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| Fonds de la Coopération Espagnole | 750 000 €  |
| Contribution du PNUD              | 100 000 \$ |
| Contribution de la GTZ            | 100 000 €  |

Les activités financées sont:

- le bureau de la CNG-MAEP (location, équipements, fonctionnement) ou secrétariat ;
- le matériel roulant (2 véhicules légers) ;
- le personnel du secrétariat (deux) ;
- les bureaux d'étude (enquête d'évaluation) et les personnes ressources (treize études transversales) ;
- la communication, les médias (TV, presse écrite, radio, affiches, plaquettes, etc.).

Ce budget à la date de septembre 2009 a été consommé à hauteur de 70%. Il est à noter que la mobilisation de ces financements a accusé un retard de près de trois mois ; ce qui a eu une certaine incidence sur les activités de la CNG-MAEP. A noter également que certains partenaires techniques et financiers – comme l'ACDI, PAC et le PNUD – ont contribué à faire émerger la participation et/ou l'engagement des organisations de la société civile qui portaient un intérêt à la question du MAEP.

## Ressources humaines

La mise en œuvre du processus du MAEP au Mali a mis à profit une gamme très vaste et variée des ressources humaines couvrant les différents domaines thématiques retenus pour l'étude de l'état de la gouvernance. Des cadres de haut niveau ou moyen, des techniciens et agents de catégories diverses (de l'administration publique, du secteur privé ou des organisations de la société civile et de la presse), exercent leurs compétences respectives dans le cadre des activités de quatre groupes thématiques de la CNG-MAEP et de celles du Bureau de chacune des huit CRG-MAEP. La CNG-MAEP fait

appel à des universitaires (enseignants et chercheurs), des experts et autres professionnels des bureaux d'étude et de fonctionnaires à la retraite ayant fait leurs preuves dans des institutions nationales et sous régionales.

La disponibilité et l'engagement de ressources humaines compétentes sont une force du processus au Mali. Malgré leur faible indemnité, les personnes membres du Comité de Pilotage ont continué à travailler jusqu'à l'élaboration du rapport d'auto-évaluation. Les responsables du Ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'intégration, point focal du MAEP au Mali et les spécialistes du Secrétariat Exécutif du MAEP et des Missions d'appui apportent également un précieux concours.

### **Ressources matérielles**

La CNG-MAEP est dotée d'un siège équipé et fonctionnel comportant six bureaux, une salle de réunion, une salle de secrétariat et d'accueil, une salle des consultants et des commodités. Il abrite les membres du Secrétariat national, les différentes réunions notamment celles du comité de pilotage s'y déroulent. Les outils de travail sont pour l'essentiel : six ordinateurs PC, trois ordinateurs portables, quatre imprimantes, une photocopieuse performante, un appareil de reliure, différents accessoires et mobilier de bureau (tables, fauteuils, chaises, armoires), etc. Les moyens de déplacement sont constitués de deux véhicules neufs de type berline. Sur la base de l'inventaire des ressources matérielles dont dispose le Secrétariat National du MAEP, il ressort que malgré la modestie de celles-ci, l'équipe a fait preuve d'une certaine autonomie d'action pour travailler avec le budget disponible en respectant le chronogramme adopté.

# Participation de la société civile au processus

La société civile constitue un maillon essentiel pour engager les pays africains dans le processus du MAEP. L'avènement de la démocratie au Mali en 1991 a favorisé l'émergence de la société civile. Elle compte une multitude de structures classées suivant leurs centres d'intérêt, dont 2 000 ONG, 9 000 Associations, toutes enregistrées au niveau de l'Administration Territoriale et deux regroupements des syndicats (Union Nationale des Travailleurs du Mali (UNTM) et Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali (CSTM). La liste des OSC membres de la CNG a été arrêtée après que l'ensemble des parties prenantes ait rencontré la mission d'appui technique du MAEP venue pour la signature du Protocole d'Accord Technique.

Dès la mise en place des organes du MAEP au Mali, les représentants de la société civile ont été invités à participer aux ateliers de formation, d'information et de validation des études thématiques, aussi bien à Bamako que dans les capitales régionales, par des lettres précisant les dates et le mandat. Des membres de la société civile au sein du Comité de Pilotage ont participé à la mise en place des commissions régionales. Certains ont aussi participé à la sélection des Bureaux d'étude au PNUD et à l'élaboration des termes de références des études thématiques. En général elles se retrouvent dans le processus de mise en œuvre du MAEP au Mali parce qu'elles ont accès aux informations et sont invitées à participer aux différentes activités planifiées par les agents du Secrétariat National.

Dès 2003 des organisations de la société civile telles qu'ASSAFE, CAFO et CCA-ONG, menaient déjà des activités d'information et de formation sur le terrain en faveur du NEPAD/MAEP. Leur implication a accru avec l'adhésion du Mali au mécanisme. Les actions les plus visibles ont été menées par des ONG, des organisations faïtières et des syndicats. Toutefois, très peu d'organisations de la société civile ont organisé des activités d'information et de sensibilisation avec leurs membres à la base, bien qu'à la mise en place des commissions, l'accent a été mis sur la

dissémination des informations. Il en est de même de la restitution des travaux des ateliers (nationaux et régionaux) de validation des études.

## Activités de ASSAFE

L'ONG ASSAFE, en collaboration avec Partenariat Afrique Canada (PAC), s'est impliquée activement dans la dynamique de mobilisation des organisations de la société civile malienne à travers la formation, l'information, la sensibilisation et le plaidoyer des populations sur le NEPAD/MAEP depuis 2003. Le 31 mars 2006, s'est tenu dans la salle de réunion de ASSAFE, un atelier de la société civile malienne sur « les enjeux du NEPAD / MAEP au Mali » avec comme objectif: impulser une dynamique partenariale entre les acteurs clés nationaux (gouvernement, société civile et secteur privé) en vue de la mise en œuvre des engagements nationaux pris dans le cadre du NEPAD / MAEP. Une trentaine de participants (dont des représentants de la société civile des régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti et du District de Bamako) a pris part à la rencontre facilitée par : un représentant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale, un représentant du Ministère des Maliens de l'Extérieur et de l'Intégration Africaine et un représentant de la Coopération canadienne.

Du 25 mai au 4 juin 2007, avec l'appui de PAC, ASSAFE a organisé des ateliers respectivement à Koulikoro, Ségou, Mopti et Bamako des rencontres dans un souci de renforcement des capacités des membres de la société civile pour un plaidoyer et un appui de qualité en faveur du NEPAD et du MAEP au Mali.

ASSAFE et ses partenaires PAC, AfriMAP et la CEA ont organisé du 28 au 30 juillet 2008 au Centre International des Conférences de Bamako, un atelier sur « les leçons apprises de la participation des Organisations de la Société Civile

de l'Afrique de l'Ouest dans le processus du Mécanisme d'Évaluation par les Pairs ». Il s'agissait de créer les conditions nécessaires au renforcement des capacités des organisations de la société civile de seize pays de l'Afrique de l'Ouest afin de garantir la viabilité de leur engagement et participation. L'atelier a permis aux participants d'approfondir leur connaissance sur le MAEP et d'accroître leur capacité en la matière. La rencontre de juillet 2008 a aussi vu la participation des ONG venant de l'intérieur du Mali. L'essentiel des acteurs majeurs de la société civile malienne basée à Bamako a pris part à cette importante rencontre. Les leaders de la société civile malienne siégeant dans la CNG ont pu bénéficier des expériences de leurs pairs de la CEDEAO.

Le principal résultat des différentes rencontres organisées par ASSAFE a été l'élaboration d'un Recueil de données sur la mise en œuvre du NEPAD/MAEP au Mali afin de mieux outiller les parties prenantes, notamment les acteurs de la société civile pour une meilleure appropriation du mécanisme.

### Activités du Collectif des Femmes du Mali (COFEM)

Le Collectif des Femmes du Mali a organisé en 2006 à Bamako et à Ségou des ateliers d'information sur le NEPAD à l'intention des femmes leaders, des élus communaux et des associations féminines. Les participants ont conclu en disant que le processus de mise en œuvre du NEPAD au Mali est marqué par :

- la faible implication de la société civile ;
- le manque d'information des citoyens à la base ;
- le dysfonctionnement entre les actions des différents intervenants (État, société civile et secteur privé).

### Activités du CCA/ONG

Dans le cadre de ses activités d'implication et d'appropriation du NEPAD par la société civile, le Comité de Coordination des Actions des ONG a créé le Groupe d'Urgence sur le NEPAD (GUN) qui a tenu un atelier d'information sur le thème « Société civile et NEPAD » à Ségou du 17 au 20 décembre 2003. Organisé avec l'appui financier de la Coopération canadienne, l'atelier a regroupé les représentants de la société civile à travers une trentaine d'organisations (ONG, organisations syndicales, confessions religieuses, associations et fédérations socioprofessionnelles) du Mali. Avec la fermeture de l'ONG canadienne Solidarité Canada Sahel (fin de l'intervention au Mali) le Groupe d'Urgence du

NEPAD est mort, faute de financement et d'animation par les membres. Le conseil de concertation des actions des ONG (CCA/ONG) fort de 173 membres a publié dans son bulletin CCA/Info, deux articles sur la présentation du MAEP et l'adhésion du Mali au Processus.

### Évaluation de la participation de la société civile

En conclusion, on peut dire qu'au démarrage du processus, les Commissions nationales et régionales du MAEP ont été ouvertes à tous les acteurs concernés, notamment ceux de la société civile qui voulaient y prendre part. Dans l'ensemble, on peut dire que l'implication des acteurs de la Société civile dans la mise en œuvre du MAEP est une réalité et que le processus a été ouvert à tous. Les tentatives d'appropriation ont été faites par un nombre restreint des organisations impliquées dans la mise en œuvre du mécanisme.

En analysant la composition des listes de la Commission Nationale et celles des commissions régionales, il ressort que les organisations de la société civile constituent 60% des membres. Sur la base de l'analyse des listes de présence, il ressort que le taux de participation effectif aux différentes activités est de plus de 50%. Pour certains organes comme le Comité de Pilotage, les participants aux réunions dépassent régulièrement 80% des membres. Cependant, il faut noter qu'au début du processus, en raison de la faiblesse du dispositif de communication, certains membres des commissions ne recevaient pas à temps les invitations et avis de réunion, donc ne participaient pas aux activités.

Néanmoins, malgré leur forte présence dans les commissions et groupes thématiques et participation aux débats, les OSC n'ont pas contribué au contenu de l'auto-évaluation de façon significative à cause de certaines insuffisances qui sont :

- le manque en leur sein d'un cadre de concertation sur le MAEP ;
- l'insuffisance de ressources humaines formées, informées sur le MAEP, au regard du nombre d'OSC au Mali ;
- l'insuffisance de ressources financières pour la diffusion de l'information sur le MAEP à la base ;
- le manque de stratégies de dissémination des informations contenues dans le Rapport National d'Auto-évaluation et du Plan d'Action auprès des populations à la base ;
- la faiblesse des articles sur le MAEP dans les organes de la place et de débats sur le processus.

# Stratégie de communication de la CNG-MAEP

Une agence spécialisée en communication a élaboré un plan et une stratégie de communication pour la CNG-MAEP. Son dépôt tardif en mai 2008 n'a pas permis son exploitation pour la campagne de sensibilisation. Il a été envisagé de l'exploiter d'une manière plus efficace pendant la période d'avant et durant la Mission d'Évaluation Pays.

Selon le dépliant produit, le MAEP est un processus inclusif qui exige l'implication de toutes les parties prenantes aux questions de gouvernance. C'est pourquoi la CNG-MAEP a développé une campagne d'information et de sensibilisation de proximité qui s'est déroulée sur toute la durée du processus. Les membres de la CNG/ MAEP comptent deux représentants des médias du Mali (un homme et une femme) qui couvrent les événements, produisent des articles et rendent compte à la presse nationale et privée. Le mécanisme de suivi de la diffusion de l'information a été assuré par le Secrétariat National qui avait en son sein deux spécialistes en communication, représentant les médias. Des moyens de communication tels que les médias (radios, TV et presse écrite), les magazines, les spots publicitaires et les reportages, la communication téléphonique et par internet ont été utilisés pour une large diffusion du processus et des résultats.

## Réalisation des activités

Les activités majeures du MAEP (lancement, collecte des données, mission des experts, ateliers de validation du rapport d'auto-évaluation) ont été couvertes par la presse nationale et privée. Les journaux, les radios de proximités et nationale et la télévision nationale ont produit des articles, fait des reportages aussi bien à Bamako que dans les régions. Les quotidiens les plus lus au Mali ont publié des articles

sur le processus.<sup>13</sup> Les quotidiens ont parlé du déroulement du processus, du point de vue des partis politiques, des organisations de la société civile, des insuffisances, etc. En plus de ces journaux, le site Maliweb.net présente des informations sur le MAEP au Mali.

La CNG-MAEP a signé un contrat avec l'Union des radios et télévisions libres (URTEL) qui a permis à celle-ci de préparer et démultiplier les messages sur des cassettes lesquelles furent envoyées aux radios. Un plan de diffusion précisant le nombre, les heures et la langue de diffusion par région a été élaboré avec la CNG-MAEP et la CRG-MAEP. On dit qu'il y a eu des diffusions dans toutes les principales langues.

La CNG-MAEP a diffusé régulièrement une note mensuelle sur le processus et ses résultats à l'intention des 105 membres, des personnes ressources et du Secrétariat du MAEP en Afrique du Sud (plus de deux par activité) qui ont participé à des activités aussi bien à Bamako que dans les régions et à l'extérieur du Mali. La structure a enregistré plus de 3 000 adresses e-mail, auxquelles les notes d'information ont été envoyées. La note mensuelle a été utilisée par des structures de la société civile pour une information de ses membres. Le CCA/ONG faisait régulièrement une synthèse de la note mensuelle qu'il envoyait à ses membres. Une représentante de l'organisation caritative CARE/MALI (*Christian Action Research & Education*) a demandé à la CNG l'autorisation de la diffuser auprès de ses partenaires. Le Groupe Pivot/DCF a toujours partagé la note mensuelle de la CNG avec ses membres.

Des milliers de déliants d'information sur le MAEP ont été distribués aux membres de la CNG-MAEP, aux

13 On peut citer : Essor : n°16340 du 12/10/2008 ; n°16349 du 23/12/2008 ; n°16 362 du 14/01/2009 ; n°16363 du 15.01/2009 ; Indépendant : n°1 du 04/06/2008 ; n°1 du 12/10/2008 ; n°1 du 19/01/2009 ; n°1 du 12/10/2008 ; Républicain : 12, 16 et 17 juin 2008 ; 06/10/2009 ; Les Echos : 17 juin 2008 ; 28 mai 2008 ; 15 décembre 2008 ; Aurore : 16 juin 2008 ; 12 janvier 2009 ; 11 septembre 2009 ; 6 octobre 2009.

services techniques, etc. Son contenu (objectifs, activités, composition, etc.) en français seulement permet au citoyen malien de s'informer sur le processus.

L'internet a facilité la préparation de l'atelier de validation avec les membres de la CRG de Kidal. « Les membres absents à certaines activités sont mis au même niveau d'information que ceux qui viennent régulièrement grâce à cette note mensuelle », selon les membres du Secrétariat National.

De l'avis des membres de la CNG-MAEP rencontrés, la stratégie de communication du MAEP a été efficace dans la mesure où elle a favorisé une meilleure connaissance du processus par une bonne partie de la population. (Services étatiques, structures privées, etc.) « Le pari du MAEP était d'utiliser les techniques de communication de masse pour atteindre le maximum de personnes à moindre coût ; il a été gagné », selon les membres du Secrétariat National. Malgré ces résultats positifs, il est à noter que la stratégie de communication a eu des insuffisances :

- l'élaboration du plan de communication de la CNG-MAEP en retard : ce plan devrait être une des principales activités à mener après le lancement ; ses actions devraient assurer une bonne visibilité des activités menées et des résultats atteints ;
- le manque de dispositif de suivi des informations données par la presse et les questions qu'elles soulevaient ;
- l'insuffisante implication de la CNG-MAEP dans la diffusion des informations par les radios et les journaux ;
- les spots publicitaires annonçant l'arrivée de la Mission était longs et difficiles à comprendre (contenus très techniques et complexes) ;
- la diffusion des informations sur le MAEP a été faite surtout en français par la presse écrite ;
- l'arrivée des bureaux d'étude pour la collecte des données n'a pas été largement diffusée dans les zones où ils devaient travailler ;
- certains démembrements de l'État, n'étaient pas suffisamment informés à l'avance de l'arrivée des missions des membres de la CNG ;
- la documentation dans certaines régions (Mopti) a été distribuée dans la salle de l'atelier de validation ; la CNG n'a pas développé de stratégie de communication en la matière ;
- la CNG-MAEP n'a pas créé de site web à cause de son coût élevé et surtout la difficulté de mise à jour par des membres et agents trop occupés.

La CNG-MAEP doit analyser le document sur la stratégie de communication et tirer des éléments pour une large diffusion du contenu du rapport d'évaluation et du Plan d'action.



# Forces, difficultés et insuffisances du processus

Le déroulement du processus du MAEP au Mali a été marqué par des forces et des insuffisances.

## Forces

### *Engagement politique et forte implication du Président de la République*

L'engagement s'est exprimé dès le début du processus par :

- la signature du Protocole Technique avec le Secrétariat continental déclenchant le processus ;
- la mobilisation des moyens pour la CNG et le suivi régulier du processus d'auto-évaluation ;
- la participation au lancement officiel de la mission d'évaluation au CICB au cours d'une cérémonie solennelle télévisée en présence des corps constitués de l'État, des diplomates accrédités et de la population ;
- l'acceptation de répondre aux questions de la Mission d'évaluation des pairs (MEP) au cours de deux audiences de plus de deux heures chacune ;
- l'invitation des services nationaux à se mettre à la disposition de la Mission pour la réussite de l'exercice ;
- l'acceptation de la participation de la mission d'évaluation à l'EID ;
- la mise à disposition de moyens logistiques pour la visite de la Mission dans les huit régions du pays.

Tout cela a amené la Présidente de la MEP, Dr Dorothy Njeuma, à reconnaître que le président de la République s'est volontairement livré à l'exercice d'évaluation avec une franchise et une sincérité remarquables, n'éludant aucune préoccupation de la Mission.

### *Forte implication des autorités politiques et administratives*

Le premier ministre a accordé deux audiences à la mission d'évaluation des experts (décembre 2008 et janvier 2009) et a exhorté les ministres à faire preuve de disponibilité et d'engagement. Les membres du gouvernement se sont investis dans le mécanisme, dans leurs domaines respectifs en discutant avec la MEP et en mobilisant leurs départements pour la cause. Les bureaux d'étude ont eu facilement accès aux données et responsables des services étatiques possédant l'essentiel des informations sur les quatre thèmes de la gouvernance.

### *Bonnes dispositions administratives*

Au démarrage du processus, un secrétariat national de 4 membres a été logé dans un bureau équipé et doté de commodités favorisant l'atteinte des résultats escomptés ; ce qui a donné une visibilité suffisante au processus du MAEP au Mali. Le matériel didactique (vidéo projecteur, tableau de conférence, écran de projection, ordinateurs, imprimantes, photocopieuse, etc.) a facilité les réunions, les présentations, les ateliers et séminaires. La disponibilité de moyens de déplacements adaptés et le climat de travail convivial ont été des facteurs positifs pour la réussite de la mission du SN. Ces dispositions administratives ont eu un impact positif sur le déroulement des activités, en particulier pendant l'étape d'élaboration du Rapport National d'Auto-évaluation et du Plan d'Action.

### *Forte implication et participation de la société civile au processus*

Au sein de la CNG-MAEP, la société civile était largement représentée. L'implication des organisations de la société civile s'est manifestée par :

- la participation des OSC aux organes mis en place ;
- l'implication dans les rencontres de validation de rapports

des études thématiques ;

- l'organisation des rencontres d'information et ateliers de formations à l'endroit de leurs membres (COFEM, CCA/ONG, etc.) ;
- la publication d'articles sur le processus ;
- la participation aux réunions de validation du rapport national d'auto-évaluation ;
- la présence des structures très représentatives des OSC (CCA/ONG, CR-ONG, CAFO, ONG de défense des droits des femmes, des enfants, etc., syndicats, presses, etc. dans les structures mises en place) ;
- la présence des structures privées dans les groupes thématiques.

On peut affirmer que toutes les associations assez représentatives et menant des actions sur toute l'étendue du territoire national ont été associées aux activités du MAEP.

### *Adhésion et soutien des Institutions de la République*

Du 23 au 25 juin 2007, la mission de soutien du MAEP, composée de sept membres conduite par Dr. Dorothy NJEUMA, Présidente du Panel des Eminentes Personnalités du MAEP, a été reçue par le Président de l'Assemblée Nationale, le Conseil Economique, Social et Culturel, le Haut Conseil des Collectivités, le Médiateur de la République, le Vérificateur Général et son staff, la Cour Suprême en particulier la Section des Comptes, du Conseil Economique, Social et Culturel, du Conseil Supérieur de la Communication. Les responsables de ces Institutions se sont réjouis de l'adhésion du Mali au processus, ont prodigué des conseils et promis leur appui pour sa réussite.

Lors de la visite de la MEP en décembre 2008 et janvier 2009, toutes les institutions de la République ainsi que les personnalités présidant les Commissions nationales telles que la Commission nationale de réflexion pour l'approfondissement de la démocratie, le Comité préparatoire des états généraux sur la corruption et la délinquance financière, la Commission nationale des droits de l'homme, le Comité préparatoire du forum national sur l'éducation, la Commission électorale nationale indépendante, le Comité préparatoire des états généraux sur le foncier, le Comité de l'égal accès aux médias d'État, etc. ont participé aux travaux tout en donnant leurs avis sur les questions de gouvernance au Mali.

### *Intégrité du processus et indépendance des organes de gestion du MAEP*

De nos entretiens avec les OSC, les membres du Comité de Pilotage, du Secrétariat national, des bureaux d'étude, des organes de la presse, les interlocuteurs n'ont à aucun moment fait cas de tentatives d'intervention ou de pression

des pouvoirs dans la conduite du processus. Les organes de gestion du MAEP ont travaillé en toute indépendance, donnant périodiquement des informations sur l'évolution du processus au Président de la République. La liberté d'expression des participants aux différentes rencontres de validation des études thématiques a été saluée par tous.

### *Partenariat pour la réussite du Processus*

Le Mali a fait appel à ses partenaires techniques et de financement pour la réalisation de l'exercice. Le PNUD, partenaire stratégique du MAEP au niveau continental a accompagné le Mali. Il a :

- mobilisé des financements extérieurs additionnels ;
- assuré sa contribution à l'auto-évaluation et à la synergie avec les autres programmes de gouvernance dont le Programme de développement institutionnel (PDI) du Mali ;
- participé aux procédures de sélection des bureaux d'études ;
- géré les fonds alloués à la CNG selon la 'procédure NEX' qui recommande la gestion directe par les organes de l'Etat des fonds de la coopération au développement.

### *Synergie entre le Plan d'Action et les programmes de développement existants*

Le Plan d'Action National (PAN) tel que formulé intègre les initiatives et activités des programmes et plans du gouvernement. Les objectifs poursuivis dans le PAN seront mis en œuvre par des structures nationales aussi bien étatiques que non étatiques en charge d'actions similaires. Ceci permettra d'éviter les duplications. D'après le président de la CNG-MAEP, le PAN ne se substitue pas aux stratégies sectorielles existant déjà ou en cours de réalisation telles que le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) ou la Politique de développement industriel (PDI). Le projet bénéficiera à l'instar des autres projets NEX de l'appui du projet de Renforcement de l'Exécution Nationale (REN) et du Centre de Services (CDS).

## **Faiblesses et insuffisances**

### *Faiblesse de la stratégie de communication de la CNG-MAEP*

À la phase de réalisation de l'autoévaluation, le plan de communication de la CNG-MAEP n'était pas encore élaboré. A part la couverture de certaines activités (lancement, mise en place des CRG atelier de formation, de validation, etc.) par la presse d'état et privée, les radios et la télévision nationale n'ont pas organisé des émissions et débats sur le

MAEP au Mali. La stratégie de communication du MAEP n'a pas été efficace durant l'autoévaluation dans la mesure où elle n'a pas pu favoriser une meilleure connaissance du processus par les populations à la base. Dans certaines régions (Sikasso et Kayes), les représentants de l'État, faute d'information, ont été souvent réticents à participer à des rencontres. Des dispositions n'avaient pas été prises à leur niveau pour l'arrivée des missions du comité de pilotage. D'après les bureaux d'étude, le manque d'information sur le MAEP a été une faiblesse au moment de la collecte des données. L'élaboration du Plan de Communication doit être faite avant le démarrage des activités proprement dites pour une large information de la population pour leur adhésion au processus.

Le processus interne n'a pas été fortement médiatisé comme par exemple l'arrivée des experts et leur mission sur le terrain.

#### *Faiblesse de la sensibilisation et de l'adhésion de la population au processus*

A cause de la faiblesse du mécanisme d'information et de communication et de l'insuffisance des ressources financières, les populations n'ont pas été bien informées sur le processus du MAEP à son démarrage. Dans les régions, seuls les agents des services techniques, les leaders politiques et quelques hommes et femmes ont participé aux rencontres de mise en œuvre des organes et aux groupes de discussion des bureaux d'étude. Il y a eu très peu d'émissions radiophoniques et télévisées sur le MAEP en langues nationales durant l'étape d'auto-évaluation. Au cours de la préparation de l'arrivée des experts pour l'évaluation, il y a eu des micros programmes à la télévision nationale en français et bambara (langue locale) invitant les populations à se soumettre à l'exercice. Mais le message pour certaines personnes rencontrées était long et peu compréhensible par la population à la base. Dans les régions et communes, on a noté la faible utilisation des médias (radios de proximité des cercles et communes et les privées) par la CNG-MAEP et les CRG-MAEP.

#### *Insuffisance des moyens financiers*

Un autre aspect déploré par les acteurs et participants au processus est l'insuffisance des moyens financiers. Comme relevé plus haut, plusieurs promesses de financement n'ont pas été tenues. Les conséquences de cette insuffisance des moyens financiers sont : la faible rémunération des membres du comité de pilotage, l'insuffisante contribution financière donnée aux CRG-MAEP et la faible implication des médias de proximité au niveau régional.

#### *Insuffisance dans le suivi des bureaux d'étude*

Il y a eu une concertation entre le PNUD et la CNG-MAEP pour un choix minutieux des bureaux d'étude selon des critères bien élaborés. Mais, après l'octroi du marché, certains bureaux ont utilisé des cadres peu compétents dont les CV n'étaient pas dans l'offre qui leurs a permis d'être sélectionnés. Dorénavant, il faut exiger d'eux la présence dans l'équipe de conduite de l'étude des personnes dont les CV étaient annexés à l'offre technique. Pour atténuer cela, le président de la CNG-MAEP et des personnes ressources du Comité de Pilotage ont été très impliqués dans la lecture et correction des rapports des bureaux d'étude.

#### *Insuffisante préparation des rencontres de mise en place des commissions régionales et leurs bureaux*

La mise en place des commissions régionales doit être préparée et faite selon des critères discutés au niveau régional ; les commissions régionales doivent être très fonctionnelles afin de pouvoir bien préparer l'auto-évaluation et l'arrivée et le travail de la Mission des Experts. Ces deux conditions n'étaient pas respectées dans la pratique. Il faut veiller aussi à ce que les organisations de la société civile soient mieux représentées et impliquées dans les concertations et ateliers organisés dans les régions. Le rôle de l'exécutif régional doit être précisé pour éviter les frustrations et incompréhension.

#### *Absence d'une stratégie efficace de diffusion des documents produits*

Une des faiblesses relevées par les membres des CRG est le difficile accès aux documents produits au sein de la CNG-MAEP. Les rapports des bureaux d'étude ont été souvent distribués dans la salle, le jour de la rencontre. Ce qui ne permettait pas aux participants de lire ces documents volumineux et de faire des corrections.

De plus, du point de vue de certains participants aux ateliers, le temps imparti à l'auto-évaluation était trop court pour une implication optimale de la base.

Il est important d'initier des actions d'envergure pour une large diffusion du rapport d'auto-évaluation, d'évaluation et du Plan d'Action National pour une bonne connaissance des documents et leur évaluation périodique par l'état, la société civile et les partenaires au développement.

# Conclusion et recommandations

## Conclusion

En comparant l'expérience malienne à celle des pays pionniers, l'on peut aisément affirmer que le Mali a réussi à produire une excellente copie du MAEP conforme aux exigences des textes de base du processus. Le déroulement du processus s'est fait de manière transparente et inclusive malgré les contraintes financières de la CNG et le caractère serré du calendrier adopté. Ce succès est en grande partie à mettre au crédit du président de la CNG, M. Ousmane Diallo. Statisticien-économiste de formation et ancien ministre du Plan, il a participé à l'exercice du MAEP au Bénin, au Burkina Faso et en Algérie. Bénéficiant de cette expérience dans ces pays, il a su tirer les bonnes leçons de ces expériences.

A cela, il convient d'ajouter la participation active de la société civile, la décentralisation du processus au niveau des régions, la volonté politique du Chef de l'Etat malien, la médiatisation du processus, la rigueur et la transparence observées dans la sélection des ITR, l'implication des services étatiques compétents et le climat de dialogue contradictoire observé aussi bien au sein de la CNG que lors des ateliers de validation et de restitution.

Cependant, deux faiblesses majeures peuvent être relevées. Il s'agit d'abord de la quasi occultation de la question de la rébellion au Nord qui n'est que brièvement abordée dans la note contributive de la thématique transversale paix et sécurité. Ensuite, la seconde faiblesse est relative à la densité du chronogramme fixé par la CNG qui a restreint plusieurs ONG et acteurs locaux dans leur capacité à suivre adéquatement la cadence imposée.

Comme le souligne le REN, l'adhésion volontaire du Mali au MAEP et la mise en œuvre pendant les prochaines années de son PAN permettront certainement de :

- *sur le plan national* :
  - consolider la démocratie ;

- promouvoir le dialogue entre toutes les parties prenantes sur les questions de bonne gouvernance et de développement ;
- développer et accroître la synergie entre les différentes parties prenantes en matière de gouvernance notamment au niveau régional et local ;
- consolider l'unité nationale.

- *sur le plan continental* :
  - participer activement à toutes les initiatives régionale et continentale ;
  - approfondir l'intégration régionale et continentale ;
  - renforcer la coopération avec les partenaires au développement ;
  - accroître le rayonnement de l'image du Mali auprès de la Communauté internationale.

Le processus d'évaluation a donc permis au Mali de relever les forces et les faiblesses de la gouvernance telles qu'elles sont comprises par les parties prenantes maliennes et les experts nationaux et externes. Il est alors important de procéder à une large diffusion du rapport des experts sur tout le territoire et auprès des partenaires au développement.

## Recommandations

A l'issue de cet exercice de documentation du processus du MAEP et des entretiens avec les acteurs du processus, les recommandations suivantes peuvent être faites :

### A l'État

- Assurer la restitution du rapport d'évaluation des experts et du PAN auprès des populations dans toutes les différentes régions du Mali et faciliter sa publication et dissémination auprès des structures nationales et internationales ;

- Élaborer une stratégie de mobilisation et d'implication des média d'État, communautaires et agences privées tant au niveau national que régional pour les campagnes d'information et de sensibilisation des populations sur les défis relevés par les experts dans le rapport d'évaluation ;
- Mettre l'accent sur la mobilisation des ressources financières internes et externes pour la diffusion des documents produits et la fonctionnalité de la commission qui va être mise en place pour la prise en charge des recommandations contenues dans le rapport ;
- Mettre l'accent sur le caractère participatif et inclusif du processus du MAEP, ainsi que l'indépendance de la commission qui va prendre en charge les recommandations contenues dans le rapport d'autoévaluation. Elle doit jouir d'une grande autonomie politique par rapport au gouvernement ;
- Organiser un atelier national d'appropriation du Plan d'Action National pour permettre aux différentes couches sociales de s'imprégner du contenu du document et à participer au suivi évaluation de sa mise en œuvre ;
- Adopter un plan de communication conformément aux textes du MAEP en vue d'assurer une grande visibilité et une meilleure appropriation du processus par les populations à la base ;
- Impliquer davantage et profondément les médias d'état, communautaires et privées dans la stratégie de communication sur le processus du MAEP, la diffusion des documents produits au regard de leur proximité avec les populations à la base ;
- Renforcer les capacités des membres des OSC pour leur permettre de maîtriser le concept du MAEP et son processus afin qu'ils puissent jouer leur rôle d'interface entre la CNG-MAEP et les populations à la base.

#### *A la Société Civile*

- Mettre en place sous la houlette du Conseil National de la Société Civile, des cadres de concertation et de coordination sur le MAEP au Mali, notamment le suivi du PAN ;
- Sensibiliser, mobiliser et former les ONG membres des collectifs au processus du MAEP pour l'information de leurs partenaires à la base ;
- Mobiliser des ressources financières pour la capitalisation et la diffusion de l'information sur le MAEP à la base, la dissémination du rapport national d'autoévaluation et du rapport d'évaluation et du Plan d'Action National ;
- Définir des stratégies claires d'intervention de la société civile dans le suivi de la prise en compte des recommandations des experts du MAEP ;
- Collaborer avec les radios de proximité et les organes de presse pour une large diffusion des défis relevés par la MEP et surtout la prise en compte des recommandations

contenues dans le rapport d'évaluation ;

- Participer à l'opérationnalité du site Internet du MAEP Mali et y publier tous les actes relatifs au processus au Mali.

#### *Au secteur privé*

- Inciter une participation accrue des représentants des sociétés et entreprises, notamment les Institutions de financements, les PME-PMI et le secteur informel.

# Annexes

## Annexe 1 : Attributions des organes de mise en œuvre du processus du MAEP

### *Attributions de la CNG-MAEP*

- Contribuer à une bonne appropriation des principes, des objectifs, des priorités et du processus du MAEP ;
- Promouvoir l'adoption de politiques, normes et pratiques visant à améliorer la gouvernance démocratique, politique, économique et des entreprises au Mali ;
- Renforcer les capacités nationales menant à la croissance économique et à la stabilité politique dans ces domaines ;
- Définir les méthodologies appropriées pour conduire le processus d'évaluation du Mali par les Pairs ;
- Informer et sensibiliser toutes les parties prenantes sur les enjeux et défis du MAEP en vue de leur implication optimale dans le processus ;
- Produire périodiquement des rapports sur l'évolution de la mise en œuvre du processus du MAEP au Mali.

### *Attributions du Comité de Pilotage*

- Veiller à l'exécution correcte de la mission confiée à la CNG-MAEP ;
- Donner son avis sur les programmes d'activités élaborés par le Secrétariat National de la CNG-MAEP ainsi que les budgets y afférents ;
- Examiner toutes questions qui lui sont soumises par le Secrétariat National de la CNG-MAEP.

### *Attributions des CRG-MAEP*

- servir de relais entre la CNG-MAEP et les populations ;
- fournir aux Bureaux d'Etudes tous les appuis nécessaires et les facilitations dont ils auront besoin dans la réalisation de leur mémoire ;
- suivre les émissions réalisées par les Radios de proximité afin de s'assurer de la qualité des messages diffusés ;

- prendre toutes dispositions pouvant faciliter les travaux d'élaboration du RNAE et du PAN ;
- apporter l'assistance nécessaire aux missions des Experts Internationaux du MAEP

## Annexe 2 : Composition des CRG-MAEP

- **Kayes** : le Bureau de la CRG comprend onze membres, dont six de la société civile, deux élus et trois des services techniques. La présidence est assurée par l'assemblée régionale.
- **Koulikoro** : le Bureau de la CRG comprend sept membres, dont cinq de la société civile et un des services techniques. La présidence est assurée par la société civile.
- **Sikasso** : le Bureau de la CRG comprend sept membres dont trois de la société civile, trois des services techniques, et un élu. La présidence est assurée par l'Administration.
- **Ségou** : le Bureau de la CRG comprend huit membres, dont cinq de la société civile un des services techniques, et deux élus. La présidence est assurée par l'Assemblée régionale.
- **Mopti** : le Bureau de la CRG comprend sept membres, dont trois de la société civile, deux élus, et deux des services techniques. La présidence est assurée par l'assemblée régionale.
- **Tombouctou** : le Bureau de la CRG comprend sept membres, dont quatre de la société civile, deux élus et un des services techniques. La présidence est assurée par l'assemblée régionale.
- **Gao** : le Bureau de la CRG comprend sept membres, dont trois de la société civile, un élu et trois des services techniques. La présidence est assurée par l'assemblée régionale.
- **Kidal** : le Bureau de la CRG comprend sept membres, dont cinq de la société civile, un élu et un des services techniques. La présidence est assurée par la société civile.

### Annexe 3 : Sources de l'étude

#### Documents utilisés

ASSAFE : Recueil d'information sur le processus de mise en œuvre du NEPAD et MAEP au Mali, août 2007

ASSAFE : Rapport de l'atelier sur «Les leçons apprises de la participation des Organisations de la Société Civile Ouest Africaine dans le processus du Mécanisme d'évaluation par les pairs - MAEP», août 2008

Gilles Badet : juillet 2008 : Le Bénin et le Mécanisme d'Evaluation par les Pairs

Julien K. Natielsé : janvier 2009 : Le processus du MAEP au Burkina Faso

Questionnaire de base du MAEP, [www.afrimap.org](http://www.afrimap.org);

Secrétariat National de la CNG-MAEP : MAEP dans la Région Afrique de l'Ouest : Leçons apprises du Processus Malien, septembre 2009

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Compte rendu de la Mission d'Evaluation Pays, janvier 2009

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Notes sur l'Atelier de Sélingué, mai 2009

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Notes sur le Forum des Chefs d'état et de Gouvernement à Syrte, juillet 2009

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Communiqué Conjoint de la Mission d'Evaluation du Mali (5 – 22 décembre 2008 et 12 – 22 janvier 2009), janvier 2009

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Notes contributives au rapport d'Auto-évaluation : le Genre ; mai 2008

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Mise en œuvre du processus du MAEP au Mali, mai 2008

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Compte rendu des missions de mise en place des CR-CNG, mars 2008

Secrétariat National de la CRG-MAEP : Compte rendu des ateliers de validation des rapports des études thématiques, juin 2008

Secrétariat National de la CRG-MAEP : *Rapport d'auto-évaluation de la République du Mali*, juillet 2009.

#### Personnes rencontrées

##### CNG-MAEP

|                    |  |
|--------------------|--|
| Mr Ousmane Diallo  | Président  |
| Mr Housséini Dicko | Coordonnateur  |
| Mr Sidiki Diallo   | Assistant Technique en Gouvernance Economique et des Entreprises |

|                |  |
|----------------|--|
| Mr Daouda Koné | Assistant technique en Politique et Développement Socio-économique |
|----------------|--|

|                        |   |
|------------------------|---|
| Coulibaly Zahara Touré | Assistante Administrative et Financière |
|------------------------|---|

##### CCA-ONG

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| Siaka Yattara | Chargé de communication |
|---------------|-------------------------|

##### CRG-MAEP Ségou

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| Modibo O. Coulibaly | Journaliste |
|---------------------|-------------|

##### CR-ONG Ségou

|                 |               |
|-----------------|---------------|
| Tidiane Diakité | Coordonnateur |
|-----------------|---------------|

#### Membres des organisations de la société civile, rencontrés à Bamako

|                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| Mme Nana Sanou           | GP/DCF              |
| Dr Mariam Maiga          | MNFSPUN             |
| Mr Mosa Yattara          | CCA/ONG             |
| Mme Assa Badiallo Soucko | CSTM                |
| Mme Camara Kama          |                     |
| Sakiliba                 | CAFO                |
| Mr Abdoulaye Diabaté     | Maison de la Presse |
| Mr Mamadou Famakan       |                     |
| Coulibaly                | UNTM                |
| Mr Sékou Traoré          | ASSAFE              |
| Mme Traoré Adam Diaou    | ASSAFE              |
| Mr Souleymane Bocoum     | CNSC                |
| Mlle Korotoumou Niang    | CNJ                 |
| Mr Bassidi Diabaté       | JUA                 |

#### Autres personnes ressources

|                |         |
|----------------|---------|
| David Kamara   | CEA     |
| Kojo Busia     | CEA     |
| Ousmane Dème   | PAC     |
| Bernard Taylor | PAC     |
| Bronwen Manby  | AfriMAP |

